

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**Segmentação de Marcas de Fertilizantes por Estilo de Vida do  
Produtor Rural**

**Caetano Haberli Júnior**

**Piracicaba, SP  
Junho/2006**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**Segmentação de Marcas de Fertilizantes por Estilo de Vida do  
Produtor Rural**

Caetano Haberli Júnior

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócio da Universidade Metodista de Piracicaba/ UNIMEP como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Eduardo Eugênio Spers

Piracicaba, SP  
Junho/2006

HABERLI, Caetano Jr.

*Segmentação de Marcas de Fertilizantes por Estilo de Vida do Produtor Rural*  
Caetano Haberli Júnior. – Piracicaba, SP, 2005.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers

Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Administração – Faculdade de  
Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Segmentação de Mercado. 2. Marcas. 3. Estilo de Vida. 4. Agronegócio. I. Eduardo Eugênio Spers. II. Universidade de Piracicaba. III. Título.

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Candidato: Caetano Haberli Jr

Segmentação de Marcas de Fertilizantes por Estilo de Vida do Produtor Rural.

---

Professor Dr. Eduardo Eugênio Spers - Orientador  
(Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba)

---

Professor Marcos Fava Neves  
(Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEARP - Campus de  
Ribeirão Preto)

---

Professora Dra. Nádia Kassouf Pizzinatto  
(Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba)

Para minha esposa Gorete. Minha Guru. Para meus filhos,  
Tatiana, Thiago e Thais. Minhas bússolas. Para minha  
netinha Luana. A continuidade.

Agradeço ao meu orientador professor Eduardo Eugênio Spers, pela paciência, pela dedicação e, principalmente, por ouvir as minhas lamentações e minhas teimosias. Sua vocação e vontade de ensinar são e sempre serão fundamentais.

Aos amigos do curso que apoiaram e auxiliaram direta ou indiretamente esta dissertação. A relação é grande e o espaço é pequeno. Obrigado a todos, de coração.

Em especial agradeço ao meu amigo e companheiro de trabalho, Francisco Cleber Sousa Vieira, que forneceu informações substanciais para o entendimento do futuro da agricultura no Brasil.

Agradeço, com especial destaque, a Bunge Fertilizante S/A pela colaboração e pela disponibilidade de acesso aos dados de pesquisa.

Agradeço a mim pela dedicação dispensada na digitação, diagramação e formatação final, tarefa nada fácil.

“Mas por que o produto agrícola é primário? Você joga com energia solar, calor, umidade. Há melhoramento genético sofisticado, há uma planta capaz de captar energia solar e produzir alimento. Nenhuma indústria é tão sofisticada. Por que é primária? A agricultura é uma transformação altissimamente sofisticada e científica, e que ninguém é capaz de imitar. A síntese que a clorofila proporciona ninguém é capaz de imitar. Portanto, essa idéia de que a agricultura é primária é algo retrógrado que, talvez, se aplicasse à agricultura de dois séculos atrás”.

*Fernando Penteado Cardoso  
é da Agrisus*

“O termo estilo de vida faz cada vez mais parte do cotidiano das pessoas. Jornais, revistas, e programas de televisão utilizam-se do termo para classificar pessoas de acordo com seus comportamentos em público. Esses diferentes estilos de vida descrevem indivíduos pelos produtos que consomem e pela maneira como passam o seu tempo, principalmente o tempo livre. Este uso popular do conceito de estilo de vida encontra força em pesquisas que demonstram a relação entre o bem material comprado e o comprador, em suma, o fato de que as pessoas se expressam por meio dos bens que adquirem. As razões para isso são as mais diversas, desde trabalho, grupo de amigos, crença religiosa até status e prestígio. Todos estes elementos contribuem para a definição do estilo de vida das pessoas. Apesar de intuitivo, há pouco uso sistemático do conceito de estilo de vida na gestão das empresas. Passar a fazê-lo pode direcionar de forma mais efetiva os esforços das empresas e aumentar a probabilidade de respostas positivas aos seus planos de marketing”.

*Dirceu Tornavoi de Carvalho*

*Professor Doutor da FEA-RP/USP e coordenador do MBA Marketing e MBA Negócios Internacionais da FUNDACE.*

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>iii</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	<b>vii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>01</b>
1.1. O Problema do Estudo .....	04
1.2. Objetivos de Pesquisa.....	07
1.3. Hipóteses do Estudo.....	08
1.4. Justificativas e Importância do Tema Escolhido.....	10
1.5. Estrutura da Dissertação.....	11
<b>2. O MERCADO DE FERTILIZANTES E O AGRONEGÓCIO</b> .....	<b>12</b>
2.1. A Indústria do Fertilizante.....	12
2.2. Mercado Potencial do Agronegócio Brasileiro.....	16
2.3. O Mercado de Fertilizante Brasileiro.....	17
2.4. Fatores Críticos.....	20
2.5. Análise de Estudo de Caso de uma Empresa Multinacional com Quatro Marcas de Fertilizantes .....	22
2.5.1. Análise e Aplicação do Posicionamento de Marca.....	25
2.5.2. Estratégias Utilizadas pela Companhia.....	25
<b>3. MARCA E POSICIONAMENTO</b> .....	<b>33</b>
3.1. Conceito de <i>Brand Equity</i> .....	33
3.2. Processo de Decisão de Compra em Marcas.....	35
3.3. Satisfação, Confiança, Afeto e Lealdade a Marca.....	37
3.4. Posicionamento de Marcas.....	53
<b>4. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E ESTILO DE VIDA</b> .....	<b>56</b>
4.1. Princípios de Segmentação.....	56
4.2. Marketing e Segmentação.....	62
4.3. Requisitos para a Segmentação de Mercado.....	63
4.4. Segmentação Psicográfica.....	67
4.4.1. Valores e Estilos de Vida (VALS – <i>Value and Lifestyle</i> ).....	72
4.4.2. VALS 2.3.....	76
<b>5. METODOLOGIA</b> .....	<b>78</b>
5.1. Plano de Trabalho.....	79
5.1.1. Etapa 1.....	79
5.1.2. Etapa 2.....	80
5.1.3. Etapa 3.....	80
5.1.4. Etapa 4.....	81
5.2. Adaptação de VALS.....	82
5.3. Método de Análise.....	84
<b>6. RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>87</b>

6.1. Etapa 1 .....	87
6.2. Etapa 2 .....	88
6.3. Etapa 3 .....	89
6.4. Etapa 4 – foco da pesquisa.....	89
6.5. Análise de “clusters” .....	90
6.6. Classificação dos Segmentos.....	107
6.7. Análise Fatorial.....	110
6.8. “Box Sorting” .....	113
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>120</b>
7.1. Conclusões a partir das hipóteses utilizadas.....	121
7.2 Limitações do Estudo.....	122
7.3. Sugestões para futuras pesquisas empíricas.....	123
7.4. Uma reflexão sobre o futuro da Agricultura.....	124
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>127</b>
<b>9. APÊNDICES.....</b>	<b>132</b>
Apêndice A – Mapa de comportamento de compra de fertilizante.....	133
Apêndice B – Parte do questionário aplicado com 326 produtores rurais em 2004 que será analisado para identificar estilos de vida.....	134
Apêndice C – Levantamento de formas de utilização de Segmentação de Mercado.....	138
Apêndice D – Transcrição de Entrevistas Exploratórias: Posicionamento Estratégico e Segmentação de Mercado.....	143
Apêndice E – Parte do questionário a ser aplicado na fase quatro.....	160
Apêndice F – Questionário e aplicação de cartelas para identificação das variáveis de confiança e afeto para marcas de fertilizantes.....	165
Apêndice G – Análises de “Clusters”.....	166
Apêndice H – Análises do “Box Sorting” .....	194

## APRESENTAÇÃO

“Algo só é impossível até que alguém duvida e acaba provando o contrário”.  
*Eisntein*

Quando decidi estudar marketing, ganhei o primeiro livro sobre o tema, de um colega gaúcho que sempre repetia o seu título: tchê,... “marketing no Brasil não é fácil”. Trabalhar com marketing em empresas de *commodities*, o que tenho feito desde 1978 parecia ser impossível. As pessoas me diziam: isto é tudo igual, o mercado é todo igual, do fertilizante o cliente só quer comprar preço e isso não irá mudar nunca. O impossível me pareceu algo muito difícil de acontecer, mas não desisti. Até hoje exploro em meus estudos e trabalho o contrário deste paradigma. Então cheguei a esta dissertação.

## **Segmentação de Marcas de Fertilizantes por Estilo de Vida do Produtor Rural.**

### **RESUMO**

O conceito de psicografia do comprador é estudado em profundidade nos campos da psicologia e da sociologia com sua principal aplicação na área do comportamento do consumidor em marketing. Esta dissertação estuda uma das formas de segmentação no campo do consumidor individual em um mercado organizacional, o agrícola. O objetivo foi avaliar se existem grupos de agricultores com estilos de vida distintos e se estes segmentos percebem de forma diferente as marcas de fertilizantes. Foram levantadas três hipóteses com base no conceito de posicionamento e no processo de lealdade a marca gerada a partir da confiança e do afeto. Para desenvolver o instrumento de coleta adaptou-se a escala de VALS (*Values and Lifestyle*) para a descrição dos estilos de vida que classifica as pessoas de acordo com a maneira como elas gastam seu tempo e seu dinheiro. As escalas de confiança e de afeto foram adaptadas de Chaudhuri e Holbrook (2001) e Oliver (1999) e utilizadas para a verificação e identificação de diferentes percepções dos segmentos encontrados em função de sua percepção em relação às marcas de fertilizantes. A metodologia foi estruturada em quatro etapas. Na etapa um, avaliou-se os dados de uma pesquisa já realizada com 2.549 agricultores para o estudo e constatação da existência de percepções distintas quanto as marcas de fertilizantes. Na etapa dois, analisou-se uma pesquisa com 326 agricultores para o estudo das variáveis da segmentação por estilos de vida do produtor rural. Na etapa três, realizou-se pesquisa exploratória com quatro profissionais de marketing para compreender como o posicionamento e a segmentação de marcas é aplicado em diferentes setores da economia. Na etapa quatro, foco empírico desta dissertação, aplicou-se um questionário estruturado com 263 agricultores, em entrevistas pessoais, para testar as hipóteses de pesquisa. Foram identificados cinco diferentes segmentos de produtores rurais a partir de uma análise de conglomerados Ward. Pelo método de análise fatorial identificaram-se as principais dimensões que separam os diferentes grupos de produtores. Por fim, por uma análise de médias e desvios padrão, identificou-se a influência do afeto e da confiança em relação às diferentes marcas por segmentos de estilos de vida distintos. As considerações finais mostram que há fortes indícios para diferenciar produtores rurais por estilos de vida e que a confiança e o afeto podem impactar de maneira diferente na preferência pelas marcas de fertilizantes. Outros estudos podem validar os resultados aqui verificados em mercados agrícolas ou mesmo em outras compras organizacionais.

Palavras-chave: Segmentação de Mercado. Estilo de Vida. Marcas. Agronegócio.

## ***Fertilizer Brands Segmentation by Farmer's Lifestyle.***

### **ABSTRACT**

*The concept of costumer psycography is deeply studied in the psychology and sociology with its main application in the behavior area of the costumer in marketing. This dissertation studies one of the ways of field segmentation for the individual consumer in an organizational market, the agricultural. The Objective was to evaluate if there are groups of farmers with distinct lifestyles and if these segments perceive the different brands of fertilizer. Three hypotheses were pointed based on the concept of positioning and in the process of loyalty to the brand created from trust and affection. To develop the collect instrument the VALS (Values and Lifestyle) scale was adapted for the description of the lifestyles that rates the people according to the way they spend their time and money. The scales of trust and affection were adapted from Chaudhuri and Holbrook (2001) and Oliver (1999) and used to verify the identification of different perception within the segments found in function of their perception related to the fertilizer brands. The methodology was built in four stages. In stage one, the data of a research for this study, with 2,549 farmers was evaluated and the correlation with the unique perception about the fertilizer brands. In stage two, a research with 326 farmers was analyzed for the variables studying the segmentations by farmers' lifestyle. In stage three, an explanatory research with four marketing professionals was develop to understand how the positioning and segmentation of brands is applied in different sectors of the economy. In stage four, empiric focus of this dissertation, a structured questioner was applied. Five different farmers segments were identified from a Ward conglomerated analysis. Through the method of factorial analysis, the main dimensions that separate different farmer groups were identified. In the end, through measurement analysis and standard deviation, the influence of affect and trust related to the different brands by different lifestyles was identified. The final consideration shows that there are strong points to separate farmers by their lifestyles and that trust and affection may impact in different ways when choosing a fertilizer brand. Other studies can validate the results here verified in agricultural markets or even in other organizational purchases.*

*Key-words: Market Segmentation, Lifestyle, Brands, Agribusiness.*

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Valor Bruto da Produção Agrícola Brasileira (milhões de reais).....	16
Tabela 2: Evolução Anual do Mercado de Fertilizantes (milhões de toneladas).....	17
Tabela 3: Consumo de Fertilizantes por Estado Brasileiro (milhões de toneladas).....	19
Tabela 4: Participação de Mercado dos Principais Competidores do Mercado de Fertilizantes (2004).....	20
Tabela 5: Valor de “Brand Equity” de 10 Marcas de Fertilizantes Analisadas no Mercado .....	88
Tabela 6: Composição Amostral dos Sujeitos Pesquisados.....	89
Tabela 7: Composição da Amostra Distribuída por Cultura.....	90
Tabela 8: Teste de Kruskal-Wallis.....	91
Tabela 9: Médias dos “Clusters” para as Variáveis do Agrupamento 1 .....	96
Tabela 10: Médias dos “Clusters” para as Variáveis do Agrupamento 2.....	98
Tabela 11: Médias dos “Clusters” para as Variáveis do Agrupamento 3.....	101
Tabela 12: Médias dos “Clusters” para as Variáveis do Agrupamento 4.....	102
Tabela 13: Médias dos “Clusters” para as Variáveis do Agrupamento 5.....	103
Tabela 14: Médias dos “Clusters” para as Variáveis do Agrupamento 6.....	105
Tabela 15: Médias dos “Clusters” para as Variáveis do Agrupamento 7.....	106
Tabela 16: Tabela Cruzada dos “Clusters” em Relação à Classe Econômica.....	107
Tabela 17: Cruzamento dos “Clusters” com a Variável Ter Empresa de Consultoria Agrônômica.....	107
Tabela 18: Componentes da Matriz Rotacionada e Fatores.....	111
Tabela 19: Validação dos Resultados.....	112
Tabela 20: Total da Variância Explicada.....	112
Tabela 21: Teste de Kruskal-Wallis para as Variáveis do “Box Sorting” .....	113
Tabela 22: Média dos “Clusters” para as Variáveis do “Box Sorting” .....	115
Tabela 23: Média das Respostas dos “Clusters” às Variáveis do “Box Sorting”.....	117
Tabela 24: Frequência das Respostas da Assertiva 45-Eu Costumo ser Fiel a uma Marca de Fertilizantes.....	119

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Recorte do Mapa de Comportamento de Compra e Decisões do Agricultor.....	02
Figura 2: Dimensão da Lealdade de Marca por Confiança e Afeto, Segmentação e Posicionamento.....	05
Figura 3: Foco de Análises do Objetivo da Pesquisa.....	07
Figura 4: Pressupostos Estruturados para Definição de Hipóteses.....	08
Figura 5: Consumo de Fertilizantes por Região do Brasil (2004).....	18
Figura 6: Cadeia Produtiva do Setor de Fertilizantes do Brasil.....	22
Figura 7: Mapa de Posicionamento Perceptual das Marcas da Bunge Fertilizantes.....	28
Figura 8: Os cinco componentes do Brand Equity de acordo com David Aaker.....	33
Figura 9: Como os Consumidores Tomam Decisões de Compra de Produtos e Serviços.....	35
Figura 10: Modelo de Lealdade de Marca e Performance de Marca.....	46
Figura 11: Dimensão de Lealdade de Marca, Segmentação e Posicionamento.....	47
Figura 12: Equívocos para Gerar a Fidelidade Permanente do Cliente.....	49
Figura 13: Estrutura do VALS 2 – Sistema de Segmentação.....	74
Figura 14: Estrutura do VALS 2.3 – Sistema de Segmentação.....	77
Figura 15: Complexidade da Cadeia de Informações e Decisões do Produtor Rural.....	78
Figura 16: Plano para Avaliação das Hipóteses.....	85
Figura 17: Análise de Segmentos do Produtor Rural.....	110
Figura 18: Impacto da confiança e do afeto das marcas nos segmentos por estilos de vida do produtor rural.....	122
Figura 19: Dendograma dos Sujeitos Obtidos Através do Método Ward.....	162
Figura 20: Dendograma das Variáveis Segmentadoras Obtidas pelo Método Ward.....	164
Gráfico 1: Consumo de Fertilizantes por Cultura 2004 (%).....	18
Gráfico 2: Sazonalidade do Setor de Fertilizantes Brasileiro (2003 – 2004).....	20
Gráfico 3: Segmentos por Estilos de Vida Encontrados em 2004.....	88
Quadro 1: Modelo de Arquitetura de Marca Adotado como Premissa pela Bunge Fertilizantes.....	26
Quadro 2: Valor Central das Marcas da Bunge Fertilizantes e a Aplicação do Marketing na Dimensão do Produto.....	29
Quadro 3: As Fases da Lealdade e suas correspondente vulnerabilidade.....	41
Quadro 4: Quatro estratégias de Lealdade.....	42
Quadro 5: Pseudofidelidade X Fidelidade Autêntica.....	50
Quadro 6: As Principais Falhas Cometidas pelas Empresas nos Programas de Segmentação.....	61
Quadro 7: As principais conclusões de um estudo da Bozz Allen com 37 companhias Brasileira Sobre Segmentação.....	62
Quadro 8: Segmentação e as Variáveis de Controle.....	65
Quadro 9: Relação das Variáveis de Segmentação com suas Objetividades e Subjetividades cruzadas	

com suas Especificidades e Generalidades.....	66
Quadro 10: Fases do AIO – Algumas Amostras de Atividades, Interesses e Opiniões que Definem o Estilo de Vida.....	72
Quadro 11: Questionário para Avaliar Valores e Estilo de Vida.....	75
Quadro 12: Matriz de Amarração do Projeto de Pesquisa.....	81
Quadro 13: Adaptação de VALS para o Produtor Rural.....	82

## 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação se propõe a discutir a segmentação de marcas de fertilizantes por estilos de vida do agricultor brasileiro. O Dicionário de Sociologia (JOHNSON, 1997), traz a seguinte definição para estilos de vida:

“Estilo de Vida é um padrão que inclui os tipos de bens e serviços que as pessoas usam, o gosto em música, arte, cinema e outros produtos culturais e a escolha de atividades de lazer. Sociologicamente, o estilo de vida é com frequência estudado em relação a características sociais, tal como classe social. É também de interesse para os que estudam desvios e estilos de vida alternativos: a vida em comunidades rurais, urbanas e suburbanas; e os efeitos dos padrões de estilo de vida sobre a saúde emocional e física”.

Numa visão de marketing, autores definem estilos de vida também como um padrão de um comprador expresso na sua psicografia. Envolve a avaliação das principais dimensões do consumidor: atividades, interesses e opiniões, indo além da classe social e da personalidade da pessoa, descrevendo todo um comportamento de ação e de interação com o seu ambiente.

Fertilizantes são commodity<sup>1</sup> e, conseqüentemente, as empresas não teriam incentivos para procurar uma diferenciação em seus produtos ou serviços e de atendimento a seus consumidores. Esse setor é caracterizado pelo modelo de operação *Business to Business* (B2B), ou de empresa para empresa, que aplica ferramentas do marketing industrial. Segundo Siqueira (1979, p. 31), o “marketing industrial consiste em todas as atividades envolvidas no marketing de produtos e serviços para organizações (revendedoras, industriais, instituições com ou sem fins lucrativos, órgãos governamentais), as quais usam os produtos e serviços, tanto na produção de bens e serviços de consumo industrial, como também para facilitar a operação de suas empresas”. Webster (1991, p. 9) considera que o marketing industrial distingue-se do marketing ao consumidor mais pela natureza do cliente do que pela natureza do produto. Assim, pode-se dizer que a diferença entre o marketing B2B e de bens de consumo está na intenção do uso do produto e também no consumidor que se quer atingir.

Para diferenciar o marketing industrial do rural, Batalha (1994) identifica quatro enfoques diferentes para esses conceitos aplicados ao sistema agroindustrial: marketing alimentar, marketing agroindustrial, marketing agrícola e marketing rural. Este último situa-se entre os produtores de insumos agropecuários e os produtores rurais. “Trata-se de um setor heterogêneo, em que coexistem produtores artesanais, produtores capitalistas (integrados aos

---

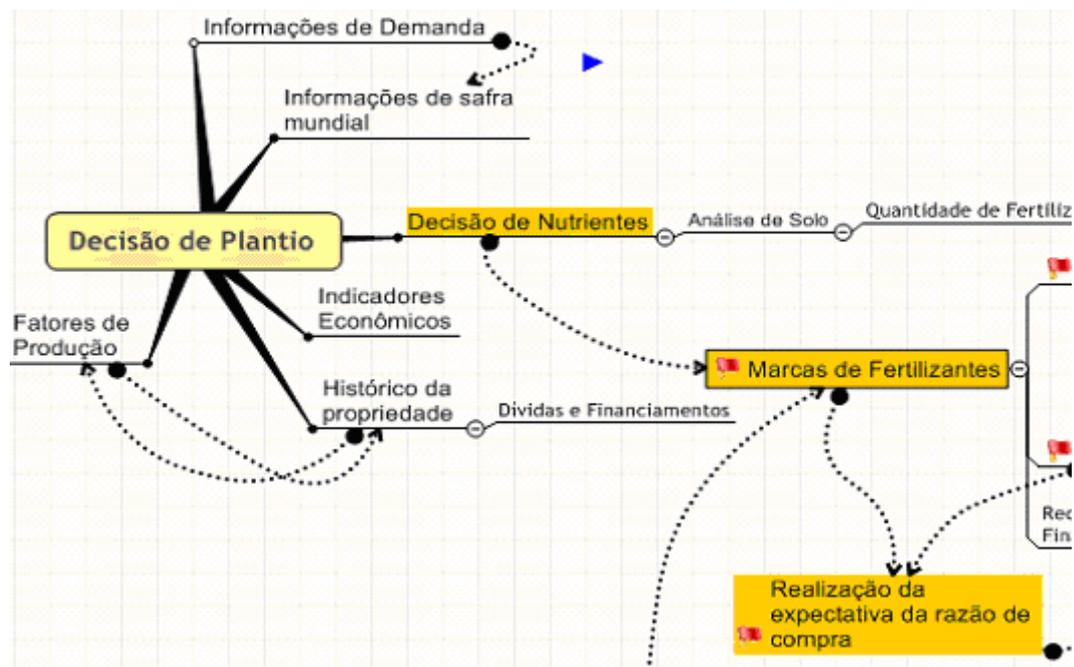
<sup>1</sup> Essa forma consta no Novo Aurélio. Nova Fronteira. Rio de Janeiro: 1999. p. 510

complexos, utilizando tecnologia e insumos modernos) e cooperativas” (SILVA E BATALHA, 2001 p. 131).

Hutt (2002, p. 36-50) considera o marketing industrial ou B2B como marketing do mercado organizacional e explica que, embora um grupo comum de conhecimento e teoria envolva todo tipo de marketing, a diferença do marketing de consumo para o organizacional está na natureza dos mercados, nos modelos de demanda, no comportamento do comprador e no relacionamento entre comprador e vendedor. Segundo o autor, as empresas voltadas para esse mercado (B2B) demonstram habilidade superior para entender e satisfazer clientes, o que nem sempre pode ser observado nas empresas desse setor.

A característica central da área do agronegócio é que as decisões têm se pautado no indivíduo e na organização traduzida pela propriedade rural e suas interligações. Neste setor, o produtor rural atua em ambos os papéis e, pretende-se estudar um tipo de segmentação individual em um processo de compra industrial ou organizacional.

No apêndice A encontra-se um mapa completo do comportamento de compra e decisões do agricultor. Um recorte é ilustrado na Figura 1, esquematizando como os diversos fatores afetam decisões individuais e organizacionais de plantio no comportamento do produtor rural.



**Figura 1: Recorte do Mapa de Comportamento de Compra e Decisões do Agricultor.**  
**Fonte: Autor (2005)**

A propriedade rural é uma indústria que sintetiza umidade, nutrientes, energia solar, calor, entre outros, em clorofila e, conseqüentemente, em alimentos. A organização rural tem características que enfoca tanto os aspectos técnicos do mercado organizacional, como os aspectos individuais do produtor rural. A complexidade da produção está muitas vezes relacionada com a decisão de somente um indivíduo na firma agrícola. Explorar as variáveis de decisão do comprador rural pode passar pelo estudo do comportamento individual do produtor caracterizado pela heterogeneidade de regiões, culturas e influências externas.

Esta heterogeneidade quanto ao seu público, que indica uma segmentação por tipo de negócio, proporciona a motivação deste estudo pela observação de que as empresas de um mercado organizacional, inseridas no marketing rural, podem estabelecer uma visão de foco no cliente utilizando dimensões de análises para conhecer o consumidor e saber o que ele precisa; dar ao cliente o que ele necessita; tornar simples a interação com os vários tipos de clientes; estabelecer uma cultura de foco no mercado e realizar um atendimento de forma consistente. (HUTT e SPEH, 2002 p. 34-41).

Obter informações atualizadas sobre os clientes e os segmentos aos quais pertencem, analisar tendências de mercado, estabelecer uma posição em relação à concorrência, além de conhecer as necessidades dos consumidores atuais e potenciais com definições de lucratividade por segmento e clientes chaves, é um conjunto de recursos aplicados em diferentes firmas no mercado, e pode ser aplicado às firmas de *commodity* agrícolas, como forma de estabelecer uma diferenciação competitiva.

Também, para mercados organizacionais, Hutt e Speh (2004, p. 254 – 159) ponderam que para a construção de marcas fortes, os gerentes precisam responder a questões divididas em cinco níveis apresentados numa pirâmide de marca. No nível um é necessário conhecer as características tangíveis que possuem a marca. No nível dois, procura-se entender quais os benefícios ou soluções resultam das características da marca. No nível três, é importante qualificar que recompensas psicológicas os clientes recebem ao usar os produtos da marca. Nos níveis quatro e cinco, os autores discutem o que significa valor para um cliente leal típico e qual é a natureza essencial e o caráter da marca, respectivamente. Assim, segmentar individualmente o produtor rural e estudar o valor da marca num mercado organizacional, podem ser considerados diferenciais estratégicos.

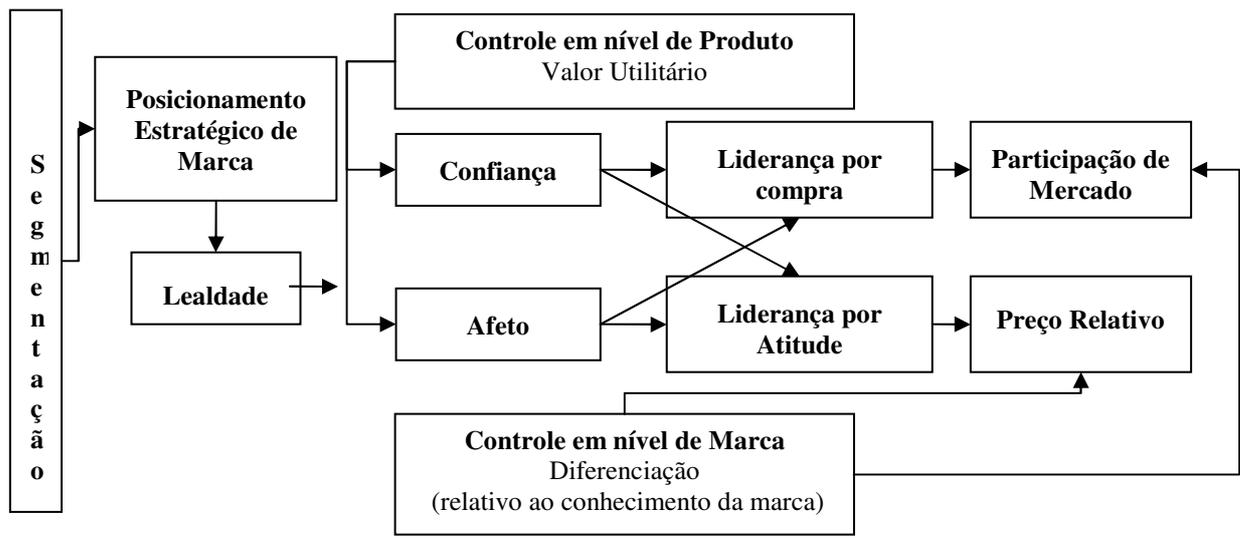
Foi considerado neste estudo que segmentar compradores somente pelas características objetivas mais facilmente observáveis, como as socioeconômico-demográfica, não seriam suficientes para conhecer o produtor rural, pois outras variáveis podem influenciar a formação e o estudo de segmentos e comportamentos desse público, tais como: características de

cultivos, regiões, culturais, religiosas, propondo assim, nesta dissertação a segmentação por estilos de vida.

### **1.1 Problema do Estudo**

A segmentação é a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como meta de mercado a ser alcançada com um composto de marketing distinto.

Kohli e Jaworski (1993) afirmam que “o conceito de marketing exige que a **satisfação do cliente**, mais que a **maximização dos lucros**, seja a meta de uma organização”. As organizações devem estar voltadas para o cliente, entender suas necessidades e seus desejos, buscar a satisfação de forma eficaz e gerar benefícios para o comprador e para a empresa. Reunir informação do consumidor de uma forma que possa ser inteligente para o marketing ajuda a empresa a satisfazer tais necessidades de maneira eficaz (AAKER, 2004). Além disto, é possível verificar os efeitos da competição entre os atores concorrentes que todos os negócios vêm sofrendo atualmente como tema de discussão constante. Inovações tecnológicas são rapidamente copiadas no mercado e estudos indicam que as empresas não conseguem estabelecer diferenciais em seus produtos ou serviços. Com isto, correm os riscos de serem superadas pelos seus concorrentes. Na busca por um diferencial competitivo, podem-se segmentar mercados e utilizar as marcas como estratégias capazes de transferir maior valor e gerar um relacionamento com o cliente. As marcas não apresentam somente benefícios funcionais, seu objetivo também é criar benefícios emocionais que podem ser de afeto e de confiança, conforme a Figura 2. Entender os consumidores e separá-los por estilos de vida semelhante pode proporcionar o entendimento da percepção dos agricultores quanto as variáveis de confiança e afeto relacionadas com as marcas de fertilizantes.



**Figura 2: Dimensão da Lealdade de Marca por confiança e afeto, Segmentação e Posicionamento**

**Fonte:** adaptado de CHAUDHURI e HOLBROOK, *The Role Brand Loyalty*. *Journal of Marketing*, vol. 65, abril 2001.

Spers (2003, p. 55) explica que “o papel da pesquisa não é, somente, o de constatar e explicar fenômenos, mas também o de desenvolver uma relação prática entre o problema e a realidade à qual esteja vinculado”. Esta dissertação pretende verificar se é possível segmentar o mercado de produtores rurais por estilos de vida e avaliar dentro destes segmentos a possibilidade de se criar um relacionamento entre a marca e seu público alvo, num mercado organizacional de características “comoditizadas” no qual praticamente não há diferenciais técnicos entre os produtos. Para isso, três questões são importantes: (a) é possível reconhecer atitudes diferenciadas de compra do agricultor com relação às marcas existentes no mercado? (b) a marca interfere na percepção do agricultor na decisão de compra? (c) a percepção de confiança e de afeto na marca distinguem segmentos de produtores?

As relações dos agricultores com as marcas de fertilizantes têm significado nos segmentos por estilos de vida encontrados? Pretende-se, nesta dissertação propor formas de avaliar as variáveis de confiança e afeto do agricultor nas interações dentro dos segmentos por estilos de vida com as marcas de fertilizantes.

Para a compreensão de segmentação de consumidores relacionados com a produção rural são observados alguns construtos a respeito do assunto. Os fundamentos desse conceito são baseados na idéia central de que um produto ou serviço não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores. Os desejos e necessidades dos consumidores são diferentes. Suas preferências variam em função ou de acordo com seus hábitos de consumo e da região de atuação do público agricultor. Desta forma, não seria possível tratar a todos da mesma maneira e com as mesmas estratégias que dependem dos recursos tangíveis,

intangíveis e humanos da firma para alavancar as competências organizacionais, proporcionando o estabelecimento de estratégias para a obtenção de vantagens competitivas (GRANT, 1998). O estudo considera também a consciência de que não se pode tratar a todos de forma diferente, pois não há como uma empresa suportar um número grande de estratégias num mercado disputado e pouco estudado como o de fertilizantes dentro do composto do agronegócio.

Uma decisão de subdividir um mercado comprador é reunir grupo de consumidores com características e necessidades semelhantes, tratando-os como se fossem iguais. As diferenças existem entre os consumidores e devem ser tratadas no processo decisório da companhia.

A importância da segmentação como instrumento estratégico começa a ganhar força a partir da publicação do artigo de Wendell Smith de 1956, que estabelecia conexões entre a diferenciação de produto e aglomerações de mercado como alternativas de estratégia mercadológica. Neste artigo o autor vê a segmentação como condição indispensável para o crescimento da empresa. Diz ainda que é baseada em desdobramentos do lado da oferta de mercado e representa um ajuste mais racional e preciso de produto, bem como do esforço mercadológico frente às exigências do consumidor.

Este assunto é discutido desde 1960, com maior ênfase para McCarthy (1982, p.173), o qual defendeu a adoção da segmentação para maior sucesso, no que se refere a atingir os objetivos da empresa, incluindo-a nas considerações estratégicas do marketing mix. Kotler (1990, p.177), reconhece que a segmentação de mercado está no cerne da estratégia de marketing. Segundo ele, esta prática orienta a estratégia ao lado do posicionamento e da definição do público-alvo e começa não com a distinção de possibilidades de produto, mas sim com a distinção de interesses ou de necessidades de clientes.

Pelas características do agronegócio, como um mercado organizacional, onde as decisões geralmente baseiam-se no produtor rural como indivíduo, observa-se a necessidade de segmentar esse público por estilos de vida com a finalidade de representar um padrão de vida traduzido em suas atividades, interesses e opiniões, na tentativa de retratar o agricultor interagindo com seu ambiente. (KOTLER, 2006 p. 181). “O profissional de marketing sensível às diferenças individuais estará mais bem equipado para desenvolver comunicações de marketing responsivas que serão lembradas pelo comprador organizacional”. (HUTT e SPEH, 2002 p.93).

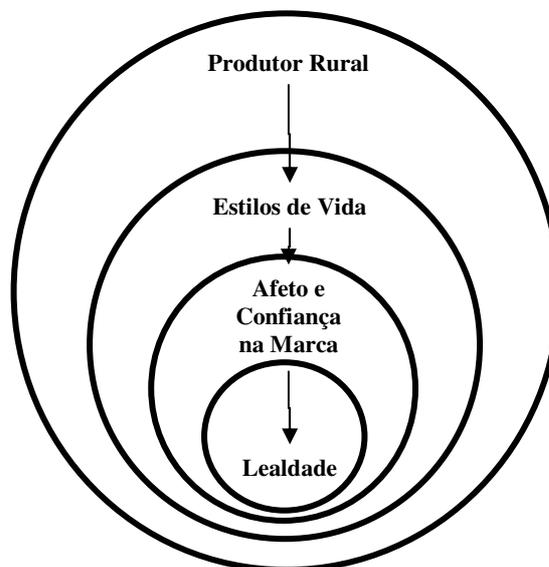
## 1.2 Objetivos de Pesquisa

Este estudo tem como **objetivo geral** agrupar produtores rurais por estilos de vida na compra de diferentes marcas de fertilizantes.

Como **objetivos específicos**, destacam-se:

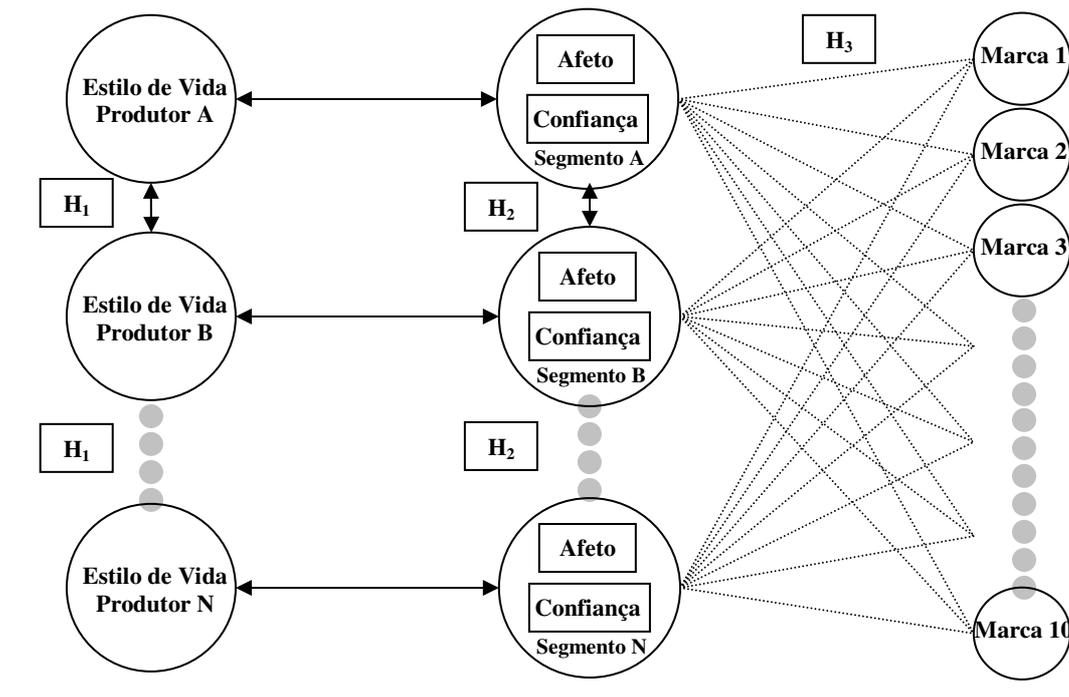
- Validar uma escala de variáveis que permitam discriminar os diferentes estilos de vida entre os produtores rurais brasileiros;
- Descrever e tipificar em termos de atividades, interesses e opiniões os estilos de vida encontrados do agricultor em interação com seu ambiente;
- Caracterizar as diferenças entre as percepções de confiança e afeto desses segmentos em relação às marcas de fertilizantes estudadas;
- Avaliar as possíveis ligações de confiança e afeto com a lealdade de marca nos estilos de vida identificados.

Para formular as hipóteses dessa dissertação foram assumidos pressupostos estruturados conforme as Figuras 3 e 4.



**Figura 3: Foco de análises do objetivo da pesquisa**

Fonte: autor (2005)



**Figura 4: Pressupostos Estruturados para Definição de Hipóteses**

Fonte: (autor 2006)

### 1.3. Hipóteses do Estudo

Para esse estudo, foram formuladas as seguintes hipóteses:

#### **H<sub>1</sub>: Os produtores rurais são diferenciados por estilos de vida.**

Numa primeira análise, por meio de dados de uma pesquisa cedida por uma empresa multinacional do setor de fertilizantes pode-se observar, num grupo específico de produtores rurais, a possibilidade de se identificar segmentos mais voltados aos aspectos de tecnologia e facilidade de uso destas técnicas divididos em mais ou menos experimentalistas, grupos com fidelidade às marcas consumidas, outro influenciável e mais sensíveis ao preço e ainda um outro equilibrado quanto a uso de tecnologia e preço. Esta pesquisa foi realizada com escala inspirada em VALS 2 (*Values and Lifestyle*, desenvolvido pelo *Stanford Research Institute – SRI*), que é baseada em teorias psicológicas, motivacionais e desenvolvimentistas, particularmente na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, para mensurar padrões de compra individuais.

O estudo empírico dessa dissertação testou formalmente esta hipótese.

**H<sub>2</sub>: Os produtores com estilos de vida semelhantes são diferenciados pela confiança e pelo afeto em relação às marcas de fertilizantes.**

A confiança e o afeto por marcas de fertilizantes determinam níveis de participação de mercado, níveis de percepção na mente do consumidor (*share of mind*), níveis de comportamentos diversos a cada marca, proporcionando vantagens competitivas diferenciadas. Cada segmento é motivado a comprar marcas de fertilizantes por razões diferentes. As percepções de marcas podem ser relacionadas aos aspectos de confiabilidade, de amizade, de credibilidade, de carisma, de tradição e de inovação. A gênese da lealdade à marca de fertilizante pode ser medida pelos fatores de confiança e de afeto baseados em Chaudhuri e Holbrook (2001).

Uma característica de um produto só passa a ser benefício, quando o cliente gosta daquele atributo, senão é apenas uma característica funcional. Segmentos definidos por estilos de vida, permitem entender como a porção desse segmento quer ser atendida para satisfazer suas necessidades e desejos, o que entendem como benefício, e como realizar um possível casamento destes aspectos com o que o produto tem como característica técnica. A marca pode comunicar para o mercado de forma rápida tudo aquilo que a empresa é e faz. Credibilidade, funcionalidade, respeito ou outros aspectos podem ser traduzidos por meio das marcas. Mesmo no mercado racional que é o *business to business*, a marca pode ter uma influência muito forte. Marcas podem gerar posicionamento estratégico no mercado.

Esta hipótese não foi testada formalmente.

**H<sub>3</sub>: Confiança e Afeto impactam de maneira diferente na preferência pelas marcas entre os estilos de vida do produtor rural.**

As relações emocionais de afeto e de confiança entre as marcas de fertilizantes e o produtor rural podem estabelecer uma certa lealdade neste setor, pois existem diferentes marcas com diferentes posicionamentos em segmentos possíveis de serem mensurados substancialmente e diferenciados psicograficamente por estilos de vida. Para tanto, verifica-se a necessidade de se estabelecer um programa de segmentação no mercado do agronegócio com foco no produtor rural.

Essencialmente, a lealdade é tão viável como uma estratégia. Sua acessibilidade para firmas individuais não é uma constante; entretanto, as firmas são incentivadas a estudar suas posição e opções na perseguição deste objetivo. (OLIVER, 1999).

Assim como na hipótese 1, o estudo empírico dessa dissertação testará formalmente esta hipótese.

#### **1.4 Justificativas e importância do tema escolhido**

Este estudo contribui para a avaliação de como é possível, em empresas de fertilizantes, a instalação de uma cultura de foco no cliente iniciada com uma segmentação por estilos de vida. Essa implantação demanda um projeto de sensibilização e gerenciamento de mudanças nos empregados, diretores, investidores, acionistas e fornecedores como principais atores do conjunto de *stakeholders* da firma para patrocinar a transformação de uma cultura de commodity, voltada para a produção com liderança em custo e excelência operacional, para uma cultura de diferenciação com foco no cliente (PORTER, 1980; TREACY e WIERSEMA, 1998). Assim, esse processo pode ser iniciado com o objetivo de se criar um desenho de uma estratégia de atendimento ao mercado por agrupamento de clientes a partir de suas necessidades, valores traduzidos em seus estilos de vida.

Estilos de vida, segundo Kotler (1997, p. 72) são uma das bases de segmentação de mercado que “representa seu padrão de vida expresso em termos de atividades, interesses e opiniões. Retrata a pessoa por inteiro interagindo em seu ambiente”.

Estudar segmentos de mercado com foco no agricultor e estabelecer critérios de posicionamentos estratégicos de marcas de fertilizantes pode **contribuir** para o desenvolvimento de futuros projetos com objetivo de aprofundar conhecimentos neste setor.

A verificação da possibilidade de agrupar os consumidores de fertilizantes em termos de estilos de vida considerando a região, o tamanho da propriedade e a cadeia de informações transacionais do agricultor, num mercado organizacional com decisões individuais, proporciona inspirações e **importância** para estudos futuros num setor de forte impacto econômico. Discutir as implicações estratégicas destes resultados é um motivador para a continuidade desta pesquisa.

A **originalidade** desta dissertação está relacionada com o seu pioneirismo de segmentação por estilos de vida no setor de fertilizantes do Brasil, contribuindo para uma outra compreensão do agronegócio brasileiro. Isso se baseia na pouca literatura encontrada sobre estudos do comportamento do agricultor brasileiro.

Uma pesquisa deve ser feita para satisfazer uma curiosidade ou para confirmar a sapiência de uma decisão tomada. A **relevância** dessa dissertação que estudo o comportamento do produtor rural por estilos de vida, surge como apoio para as decisões

estratégicas e táticas do planejamento de marketing de uma empresa de fertilizantes. Uma organização pode ter acumulado experiências num mercado particular, mas, pode não possuir as informações necessárias para resolver certos problemas (AAKER, 2004 p. 35). A segmentação por estilos de vida e a análise dos segmentos quanto à preferência por marcas diferentes de fertilizantes pode ser informação buscada pelas companhias do setor agropecuário de natureza eficaz para a gestão desse elo do agronegócio..

### **1.5 Estrutura de Dissertação**

A organização dessa dissertação está dividida em 5 capítulos.

O capítulo um apresenta a introdução ao assunto, os objetivos e as hipóteses do estudo, além de justificar a sua importância e a sua contribuição que ele pode gerar para futuros estudos correlacionados.

No capítulo dois, é apresentada uma abordagem macro do setor de fertilizantes, discutindo o que vem a ser e onde se encaixa dentro do agronegócio do Brasil, quem são as empresas competidoras e como podem ser classificadas dentro de sua cadeia produtiva.

Em seguida, no capítulo três, essa dissertação estuda as possibilidades, dentro de um referencial teórico proposto, da utilização de marcas e sua ligação com aspectos de afeto, confiança e lealdade de consumidores.

Para o estudo de segmentação, no capítulo quatro são descritos, por meio de uma revisão bibliográfica, os conceitos de formação de grupos de Mercado e por estilos de vida. Assim, procura-se caracterizar as práticas de segmentação realizadas com base em características sócio-demográficas (sexo, idade, estado civil, escolaridade, renda, grupo étnico, profissão), características geográficas (região, estado, cidade, vizinhança), características comportamentais (comportamento de consumo, grau de uso do produto, lealdade à marca), características de benefício procurado (procura de benefícios específicos no produto, satisfação de necessidades), até chegar às características psicográficas com foco nos valores e atitudes dos consumidores.

No capítulo cinco é apresentada a metodologia do estudo empírico e suas implicações.

No capítulo seis serão discutidos os resultados obtidos e a validação sobre as hipóteses estudadas.

## 2 O MERCADO DE FERTILIZANTES E O AGRONEGÓCIO

Este estudo deste capítulo irá proporcionar conhecer o mercado de fertilizantes, seus competidores e caracterizar o setor do agronegócio do Brasil como o terceiro exportador mundial. O estudo de caso de posicionamentos diferentes de marcas de fertilizantes de uma empresa multinacional poderá contribuir para o desenvolvimento das hipóteses relacionadas aos impactos das marcas neste mercado organizacional.

### 2.1 A Indústria do Fertilizante

A competição no setor de fertilizantes é identificada por três grupos estratégicos que leva em consideração o grau de interação vertical que essas firmas possuem na indústria, caracterizados da seguinte forma: (a) empresas que possuem grande controle sobre a cadeia produtiva – são empresas líderes de mercado com elevado grau de integração vertical para trás (cadeia produtiva do fertilizante) e para frente (produção de margarinas, óleos, maionese, sucos e tantos outros). Trabalham com alta escala de produção e com forte atuação no mercado interno e internacional de matérias primas para fertilizantes. Possuem ampla atuação no sistema agroindustrial da soja, com o objetivo de agregar valor cada vez maior para seus produtos, procurando transformar o que é *commodity* em não-*commodity*. O controle na cadeia produtiva de fertilizantes viabiliza as operações de troca de insumos agrícolas por grãos. Exemplos: Bunge e Cargill/Mosaic; (b) empresas com controle médio sobre a cadeia produtiva de fertilizantes – são empresas que atuam como misturadoras de fertilizantes com baixa capacidade de esmagamento de grãos e com atuação regional. É um segmento de fertilizantes misto caracterizado pela baixa barreira de entrada que exige poucos investimentos e baixa escala de produção. Exemplos: ADM e Comigo; (c) empresas que não possuem controle sobre a cadeia produtiva de fertilizantes – são empresas misturadoras de matérias-primas acabada, com atuação nacional e regionalizada, com capacidade de atendimento personalizado a seus clientes. Exemplos: Heringer, Fertipar, Moema, Araguaia.

Diante deste cenário e na observação de que um dos objetivos da administração de marketing parece ser descobrir as maneiras mais eficientes de atender ao mercado consumidor, este estudo sobre a segmentação baseada em estilos de vida, num mercado de *commodity*, pode gerar diferenciação para atender agrupamentos diferentes de clientes com produtos, serviços e ações de relacionamento por grupos de consumidores, com novas oportunidades de geração de valor, através de uma visão integrada do cliente como indivíduo

por todas as divisões da firma. A geração de valor pode ser a medida fundamental de desempenho para uma equipe administrativa e a sua gestão exige uma perspectiva diferente onde o seu principal objetivo é o retorno em termos de fluxo de caixa em longo prazo ao invés do crescimento trimestral no lucro por ação (COPELAND, KOLLER e MURRIN, 2000 p.29). Outra visão de criação de valor ocorre quando uma empresa ou unidade de negócios organiza as suas atividades internas de modo único, criando custos inferiores aos dos seus concorrentes, propiciando atributos diferenciadores aos clientes, articulando o valor criado internamente com os elos da cadeia produtiva, a montante e a jusante (CARVALHO e CYRINO, 2003).

O mercado de fertilizantes está inserido no setor do agronegócio brasileiro com suas características próprias e particulares. Pesquisadores de Havard, John Davis e Ray Goldberg, apud Batalha e Lago da Silva (2001, p. 27) definem o conceito de agronegócio como sendo “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”. Tratar a agricultora como um segmento isolado de outros agentes não é uma forma correta de análise deste setor. As atividades da produção na lavoura fazem parte de uma complexa rede de relacionamentos dentro de uma cadeia de produção.

Essa cadeia de produção pode ser explicada, conforme Batalha e Lago da Silva (2001) apud Morvan (1988, p. 247), que enumera três séries de elementos que estariam ligados para a formação de uma cadeia de produção:

- “1. a cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;
2. a cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes.
3. A cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.”

A delimitação do conjunto de agentes ligados aos sistemas agroindustriais é apresentada por Goldberg apud Zylbersztajn e Neves (2000):

“... tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final. O conceito engloba todas as instituições que afetam a coordenação dos

estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio.”

A cadeia de produção agroindustrial ou do agronegócio do Brasil pode ser analisada de jusante a montante, segmentadas em: comercialização (supermercados, mercearias, restaurantes, cantinas, logísticas de distribuição); industrialização (firmas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados aos consumidores que podem ser individual, famílias ou agroindústrias); e produção de matérias-primas (fornecedores de matérias-primas iniciais para outras firmas avançarem no processo de produção). Neste segmento podemos considerar o setor de fertilizante, como fornecedor de insumos para o agricultor avançar no processo de produção de alimentos na propriedade agrícola, conforme citado por Batalha e Lago da Silva (2001, p.49).

A eficácia de uma cadeia agroindustrial está ligada a sua capacidade de fornecer produtos / serviços adaptados às necessidades dos consumidores. Por outro lado, a sua eficiência refere-se ao padrão competitivo de seus agentes e a capacidade de coordenação necessária para que estes produtos sejam disponibilizados ao consumidor. Desta forma, cadeias muito eficientes, ou seja, bem coordenadas e formadas por agentes competitivos, tenderão a desaparecer se não forem eficazes, ou seja, se não produzirem de acordo com as exigências dos mercados para os quais estão voltadas. (BATALHA e LAGO da SILVA, 2001, p.49).

Os consumidores estão cada vez mais globalizados. O Brasil produz alimentos que podem ser consumidos em todos os países do mundo. Conhecer e se adaptar às necessidades dos consumidores mundiais pode ser tarefa dificultada pelas diversas culturas e costumes.

As exportações brasileiras ultrapassaram, em 2005, a soma de 118,3 bilhões de dólares. Há uma década, não ultrapassamos a metade deste valor. Comparado ao mercado mundial de transações econômicas com exportações, que somam 10,1 trilhões de dólares, o Brasil alcança apenas 1,17% de participação deste mercado. As oportunidades para o Brasil se mostram favoráveis; no entanto, cada setor deve desempenhar suas atividades com mais eficácia. Em cinco anos, a receita com as exportações brasileiras dobrou. Em um ano, mais de 1.000 novas empresas nacionais iniciaram suas atividades no mercado internacional. O saldo da balança comercial saiu de um déficit de 1,3 bilhão de dólares em 1.999 para um superávit que supera os 44,8 bilhões de dólares em 2005. (SECEX, 2005).

Um terço das vendas externas do Brasil são provenientes do agronegócio. É o segmento que mais gera empregos, renda e desenvolvimento regionalizado em nosso país (MARA, 2005).

O agricultor é um dos grandes responsáveis por esta arrancada brasileira rumo às exportações de commodity, razões pelo bom desempenho no mercado de transações internacionais. Há obstáculos a serem transpostos, principalmente aqueles em que as empresas produtoras e vendedoras de insumos possam ajudar a criar meios mais eficazes para o agricultor que é candidato, direto ou indiretamente, a exportador, tenha suporte em seus movimentos rumo a outros mercados.

Projetos traduzidos em um ambiente de eficácia destas companhias do agronegócio brasileiro devem fazer parte do planejamento estratégico para o encontro de vantagens competitivas, assim como fazem parte: o plano de marketing, o plano de operações e logísticas, o plano financeiro, o plano da administração da força de vendas, o plano de recursos humanos e o plano de desenvolvimento, entre outros.

A concorrência oligopolista é o principal escopo da economia capitalista contemporânea, na qual a principal característica advém da possibilidade de as firmas defenderem seu mercado transferindo as variações de custo para os preços das mercadorias. A agricultura brasileira passa por um drama que se caracteriza pela tendência de queda da rentabilidade do setor e pela concorrência desleal. Esse é um cenário onde os agricultores vêem sua renda espremida, tendo de um lado as firmas colocadas “antes da porteira”: insumos e máquinas agrícolas e, de outro, as firmas colocadas “depois da porteira”: de processamento de alimentos e de comercialização. Pulverizados na produção, encontram-se milhões de agricultores que passam a ser tomadores de preços, enquanto as demais empresas da cadeia do agronegócio são os formadores de preços. O agricultor se limita a ir ao mercado para saber quanto vale a saca de soja ou de milho; ou a arroba de boi, por exemplo. Ou ele vende e paga suas dívidas ou estoca e aguarda melhor oportunidade e pouco importa os custos da produção. Assim, configura-se uma desigualdade das condições competitivas (GRAZIANO, 2005).

Fatores como a globalização, tecnologia, educação e conscientização dos consumidores, responsabilidade social, entre outros, tornam o ambiente mercadológico muito mais competitivo, no qual a sobrevivência de um negócio está diretamente relacionado à incessante busca para atender necessidades e desejos específicos do consumidor. A complexidade da gestão do negócio torna-se mais acentuada quando essa busca é associada à premissa de otimização dos recursos necessários para viabilizá-la. E isto não é diferente para as firmas de fertilizantes.

Para que haja o controle e otimização dos recursos orientados para a viabilização desse atendimento, é necessário, antes de tudo, que sejam definidas e analisadas as variáveis que interferem no negócio, presentes no mercado e observadas por meio do ambiente competitivo.

Toda economia moderna opera em mercados e este estudo irá discutir sobre este assunto abordando a questão e as ferramentas de marketing, uma vez que este é um processo gerencial e social do relacionamento entre negócio e mercado.

## 2.2 Mercado Potencial do Agronegócio Brasileiro

Esse estudo classifica como mercado potencial, a produção agrícola brasileira anual, segmentada por culturas. O critério para essa classificação foi a premissa de que toda cultura agrícola necessita de corretivos e fertilizantes ao longo de seus processos produtivos, independente do tipo de fertilizante utilizado.

A Tabela 1 apresenta o valor bruto da produção agrícola brasileira do período de 2000 a 2003, em milhões de Reais.

**Tabela 1: Valor Bruto da Produção Agrícola Brasileira (em Milhões de Reais)**

<b>Produtos</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>Crescimento Médio</b>
Algodão em caroço	1.986	2.243	1.958	2.319	6%
Amendoim	204	155	187	192	0%
Arroz	4.708	4.555	5.263	5.853	8%
Banana	4.250	3.834	3.648	3.471	-6%
Batata inglesa	1.593	2.360	1.889	1.604	4%
Cacau (em amêndoas)	469	632	1.144	1.502	49%
Café beneficiado	8.476	4.979	7.502	5.872	-4%
Cana-de-açúcar	10.060	13.055	12.305	12.154	8%
Cebola	768	771	803	734	-1%
Feijão	3.153	3.676	4.336	5.394	20%
Fumo	2.104	2.020	2.268	2.263	3%
Laranja	1.306	3.394	4.948	3.941	62%
Mamona	80	45	39	51	-9%
Mandioca	3.011	2.326	2.322	2.676	-3%
Milho	10.552	10.255	11.546	19.633	27%
Sisal	102	92	86	102	1%
Soja	15.275	20.268	26.451	37.198	35%
Tomate	2.166	1.972	2.339	2.491	5%
Trigo	593	1.197	1.360	3.145	82%
Uva	1.368	930	858	883	-12%
<b>TOTAL</b>	<b>72.224</b>	<b>78.759</b>	<b>91.253</b>	<b>111.478</b>	<b>16%</b>

**Fonte:** Ministério da Agricultura, 2005 (www.agricultura.gov.br em 23/10/2005)

O mercado potencial de produção de alimentos está em ascensão, e vem apresentando um crescimento médio (2000-2003) de 16% no valor bruto da produção. Um fato relevante sobre esse mercado é a representatividade das culturas de soja, milho, cana-de-açúcar, café e o crescimento do algodão, que juntas representam aproximadamente 86% do valor bruto da produção agrícola brasileira.

### 2.3 O Mercado de Fertilizantes Brasileiro

A Tabela 2 apresenta a evolução anual do mercado de fertilizantes no período de 1997 a 2004.

**Tabela 2: Evolução Anual do Mercado de Fertilizantes (em Milhões de Toneladas)**

ano	mercado	crescimento anual
1997	13,8	
1998	14,7	6,5%
1999	13,7	-6,8%
2000	16,4	19,7%
2001	17,1	4,3%
2002	19,1	11,7%
2003	22,8	19,4%
2004	22,8	0,0%

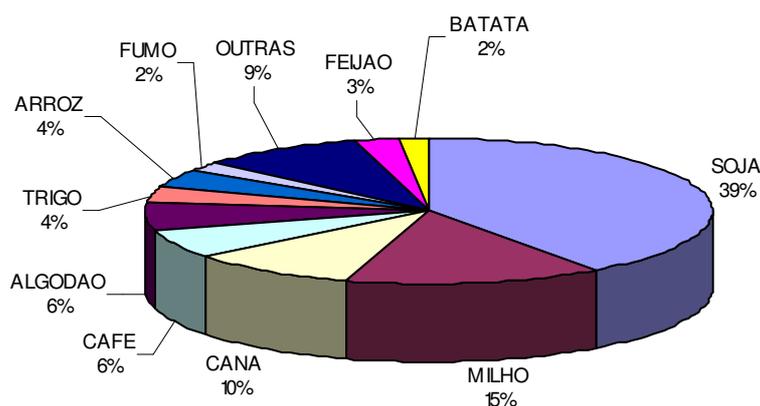
**Fonte:** Associação Nacional de Difusores de Adubo (ANDA) - 2005

Nota-se pela Tabela que o mercado veio apresentando crescimento constante durante o período entre 1997 e 1998, porém apresentou estagnação do ano de 2003 para o ano de 2004, encerrando o período com uma entrega de aproximadamente 22,8 milhões de toneladas de fertilizantes.

Tal estagnação é justificada pelos problemas de estiagem prolongada na região Sul e o excesso de umidade no Centro-Oeste. Para 2005, a expectativa não é muito boa, já que o primeiro trimestre apresentou queda de 35% em relação a 2004, fechando com 2,2 milhões de toneladas vendidas, ante as 3,4 milhões no mesmo período do ano anterior. Esse cenário implica na estocagem dos produtos por parte dos produtores, o que reduzirá ainda mais as vendas de fertilizantes. Estima-se uma queda das vendas e, conseqüentemente, das entregas, por volta de 13%. (AGROCONSULT, agosto de 2005).

Analisa-se também outras contribuições para a estagnação do mercado, como o aumento de 40% nos preços dos fertilizantes no Brasil e dos custos de fretes marítimos, que alteraram a relação demanda X oferta de matérias primas utilizadas. O aumento do petróleo implicou diretamente no aumento das matérias-primas derivadas do nitrogênio, um dos principais nutrientes utilizados nas formulações de fertilizantes. E o aumento nos custos dos fretes marítimo implicou no aumento de preço das matérias primas importadas.

Pode-se quantificar o mercado disponível pelo consumo de fertilizantes por cultura. Esta análise pode permitir uma melhor compreensão da distribuição do fertilizante por unidade da federação. O Gráfico 1 apresenta o mercado disponível, segmentado por cultura.

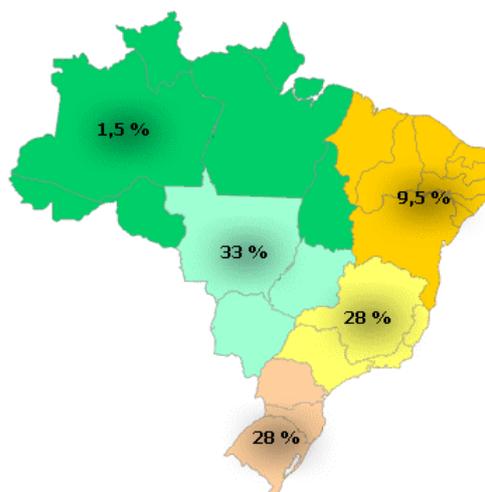


**Gráfico 1: Consumo de Fertilizantes por Cultura em 2004 (%)**

**Fonte:** Gestão de Informação de Marketing da Bunge Fertilizantes S/A, 2005.

A cultura que mais consome fertilizante no Brasil é a soja, atingindo 39% do total entregue no país. Soja, milho, cana-de-açúcar, café e algodão totalizam 76% das vendas de fertilizantes no mercado brasileiro. Quanto à segmentação por estado brasileiro, nota-se a grande representatividade da região centro-oeste, na Figura 5.

**Figura 5: Consumo de Fertilizantes por Região do Brasil (2004)**



**Fonte:** Associação Nacional dos Difusores de Adubos, 2005.

A representatividade da região centro-oeste deve-se ao fato do estado do Mato Grosso ser o maior consumidor de fertilizantes do país. Trata-se do maior pólo agrícola brasileiro, com altas taxas de produtividade e áreas disponíveis para crescimento, tanto em pastagem quanto abertura de novas áreas. A Tabela 3 apresenta de forma mais detalhada o consumo de fertilizantes por estado brasileiro, em milhões de toneladas.

**Tabela 3: Consumo de Fertilizantes por Estado Brasileiro (em Milhões de Toneladas)**

<b>Estado</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>Crescimento</b>
Rio Grande do Sul	2.826.288	2.646.150	6,8%
Santa Catarina	639.693	663.950	-3,7%
Distrito Federal	56.721	60.988	-7,0%
Espírito Santo	232.091	222.911	4,1%
Goiás	2.117.464	2.165.259	-2,2%
Mato Grosso	4.125.449	4.242.324	-2,8%
Mato Grosso do Sul	1.135.902	1.127.645	0,7%
Minas Gerais	2.726.630	2.758.470	-1,2%
Paraná	3.146.374	3.087.194	1,9%
Rio de Janeiro	44.322	58.458	-24,2%
São Paulo	3.090.876	3.295.939	-6,2%
Tocantins	173.014	162.642	6,4%
Alagoas	225.873	257.234	-12,2%
Bahia	1.294.322	1.155.215	12,0%
Ceará	33.497	34.152	-1,9%
Maranhão	302.189	248.639	21,5%
Paraíba	47.473	50.871	-6,7%
Pernambuco	187.383	201.500	-7,0%
Piauí	108.768	93.284	16,6%
Rio Grande do Norte	47.719	54.634	-12,7%
Sergipe	13.118	36.612	-64,2%
Acre	621	585	6,2%
Amapá	7.189	4.080	76,2%
Amazonas	8.655	5.062	71,0%
Pará	120.277	114.554	5,0%
Rondônia	42.181	34.442	22,5%
Roraima	13.400	10.438	28,4%
<b>Total</b>	<b>22.767.489</b>	<b>22.793.232</b>	<b>-0,1%</b>

**Fonte:** Associação Nacional para Difusão de Adubo – ANDA, 2005

Os estados mais representativos em consumo, após o Mato Grosso, são Paraná, São Paulo, Rio Grande do Sul e Goiás. As outras unidades da federação, apesar de alguns estarem entre os maiores consumidores brasileiros, tiveram uma baixa no consumo, resultado de problemas climáticos e fitossanitários.

A Tabela 4 apresenta a participação de mercado dos competidores no Brasil. O valor calculado foi baseado na média de participação de cada marca nos estados de Goiás, Bahia, Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, São Paulo, Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, que representam 92,69% do consumo nacional de fertilizantes e das informações coletadas na SECEX com relação à importação de Cloreto de Potássio, matéria prima para a fabricação dos diversos fertilizantes que é 90% importada. As marcas de fertilizantes do Grupo Bunge totalizaram em 2004, 29,1% de participação de mercado.

**Tabela 4: Participação de Mercado dos Principais Competidores do Mercado de Fertilizantes (2004)**

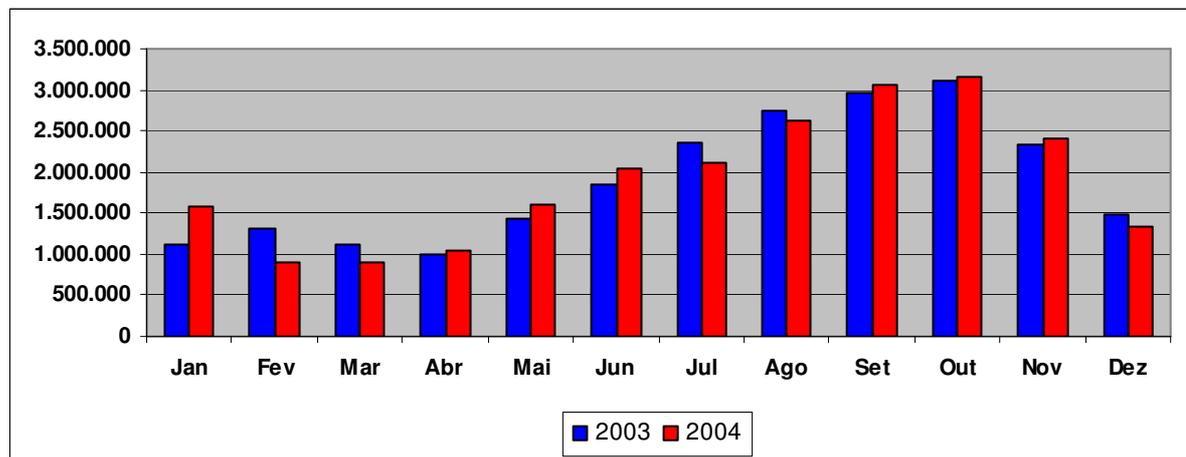
Marcas de Fertilizantes	Market Share (%)
Serrana(*)	12,6
Manah(*)	9,9
Ouro Verde(*)	3,4
IAP(*)	3,2
Mosaic / Cargill	11,0
Yara / Trevo	8,0
Heringer	8,5
Grupo Fertipar(**)	13,0
Fertibrás	4,0
ADM	3,0
Roullier	2,5
Coabra	2,0
Piratini	1,5
Outros	17,4
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SECEX – Importação de KCl, 2004.

(\*) Grupo Bunge Fertilizantes (\*\*) Composto por Cooperativa Centro Oeste, Fertilizantes Nordeste, Noroeste e Viana.

## 2.4 Fatores Críticos

Existem alguns fatores que interferem no mercado de fertilizante, sendo um deles a influência da sazonalidade. O Gráfico 2 mostra a sazonalidade do setor de fertilizantes.



**Gráfico 2: Sazonalidade do Setor de Fertilizantes Brasileiro (2003-2004) - Associação Nacional para Difusão de Adubos – 2005.**

Fonte: Gestão de Informações de Marketing da Bunge Fertilizantes S/A. 2005

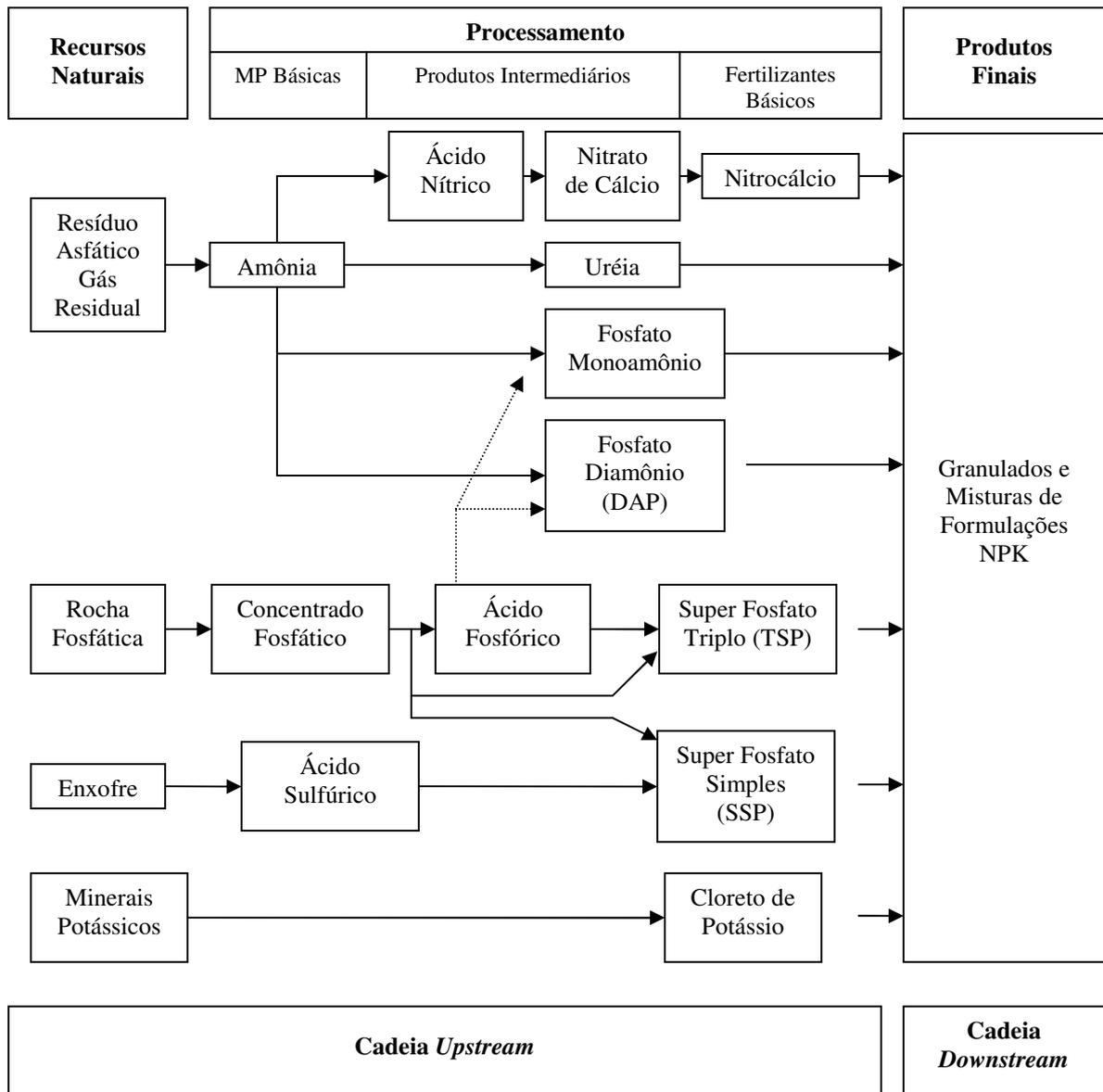
Observa-se, pelo Gráfico 2, que a venda de fertilizantes atinge o maior pico no segundo semestre de cada ano, especificamente no mês de outubro. A demanda crescente pelo produto inicia-se no mês de abril e cresce gradativamente até atingir o pico máximo, que começa a ter uma redução considerável no mês de dezembro. As necessidades naturais da

cultura da soja e do milho interferem significativamente na sazonalidade das vendas nacionais de fertilizantes.

Outro fator crítico deste setor é a análise de tendências e a produção de matérias primas. Espera-se para os próximos sete anos um aumento médio de 4% ao ano no mercado brasileiro de fertilizantes. O aumento de matérias-primas importadas é um grande obstáculo para se atingir essa meta, por isso uma das prioridades é aumentar a produção interna de nutrientes.

Segundo estudos do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial - PENSA de 2002, o complexo produtor de fertilizantes envolve uma série de atividades que começa pela extração de matérias-primas minerais até a formulação ou composição de alguns ingredientes nutricionais para as plantas diretamente aplicadas na atividade agrícola produtora.

A formulação básica dos fertilizantes é uma combinação de três elementos químicos chamados de macronutrientes para as plantas: Nitrogênio (N), Fósforo (P) e Potássio (K). As formulações são compostas basicamente de acordo com a cultura a ser aplicada, tipo e origem do solo, condições físico-químicas da terra, região geográfica e a produtividade desejada. Além dos macronutrientes (NPK) os fertilizantes podem ser formulados conforme as condições de solo, região e produtividade com macronutrientes secundários: Enxofre, Magnésio e Cálcio; e micronutrientes: Ferro, Manganês, Zinco, Cobre, Cobalto, Molibdênio, Boro, Cloro e Silício. A cadeia produtiva de fertilizantes é composta pelo segmento extrativo mineral que fornece a rocha fosfática, o enxofre, o gás natural e as rochas potássicas, pelo segmento que produz as matérias primas intermediárias como o ácido sulfúrico, o ácido fosfórico e a amônia anidra, pelo segmento produtor de fertilizantes simples e pelo segmento produtor de fertilizantes mistos e granulados complexo conforme mostra a Figura 6.



**Figura 6: Cadeia Produtiva do Setor de Fertilizante do Brasil**

Fonte: adaptado pelo autor de Zylbersztajn, 2002 e Bunge Fertilizantes, 2005

## 2.5 Análise de Estudo de Caso de uma Empresa Multinacional com Quatro Marcas de Fertilizantes

Para o levantamento das informações foram realizadas entrevistas com o sócio proprietário da Minder Pesquisa e Gestão de Marcas e o Diretor de Marketing da Bunge Fertilizantes.

O caso de uma empresa atuante no segmento do agronegócio é o objeto do estudo deste capítulo. Foi possível analisar, nesse caso, como a empresa aplicou os conceitos de posicionamento estratégico de marcas, estabelecendo um foco e criando estímulos. Também é

visto como ela estabeleceu uma conexão para eliminar as lacunas apresentadas nas dimensões dos produtos e marcas, do mercado e do restante do mix de marketing que serão analisados mais profundamente no capítulo 6.

O crescimento acelerado do agronegócio nos últimos anos fez do mercado brasileiro de fertilizantes o de maior crescimento no mundo. O consumo saltou de 13,7 milhões de toneladas em 1999, para 22,8 em 2004, o que representa um aumento de 66% (segundo informações da ANDA – Associação Nacional para Difusão do Adubo).

Ao longo do século 20, a Bunge foi ampliando sua presença no mercado brasileiro. Investiu no processamento de caroço de algodão, de milho e de soja; criou a Sociedade Algodoeira do Nordeste Brasileiro - SAMBRA, uma das precursoras do incentivo ao cultivo da soja no Brasil; lançou produtos pioneiros, como o óleo Salada (primeiro óleo comestível industrializado do país) em 1929, as primeiras misturas para bolos e salgados (1956) e a margarina Delícia (primeira do Brasil com prazo de validade na embalagem) em 1959. A sua vocação para o crescimento teve como marco a aquisição da CEVAL (1997), maior esmagadora e processadora de soja do país.

A história no setor de fertilizantes começou em 1938, com a Serrana S.A. de Mineração. Com o tempo, a Serrana absorveu a Quimbrasil, empresa responsável pela industrialização da rocha fosfática, passando a ter presença destacada no fornecimento de fertilizantes no país. O crescimento se acelerou entre os anos de 1.999 e 2.004, com a incorporação da IAP, Manah e Ouro Verde, marcas que já possuíam destaque no mercado nacional.

Fusões e incorporações conduziram à estrutura atual: no ano 2000, as empresas Bunge abandonaram suas antigas razões sociais para se concentrarem em uma única marca - foram criadas a Bunge Fertilizantes e a Bunge Alimentos. Um ano depois surgiu a Bunge Brasil, consolidando os resultados das duas empresas e obedecendo a uma estratégia mundial.

A Bunge Fertilizantes S/A opera no mercado brasileiro e também exporta para países da América do Sul: Argentina, Paraguai e Uruguai. É a maior produtora de fertilizantes da América do Sul e uma das três maiores do mundo, além de líder nacional na produção de fosfato bicálcico (Foscálcio) para nutrição animal. Ao incorporar a IAP, Manah e Ouro Verde e, manter a marca Serrana, a Bunge Fertilizantes decidiu, estrategicamente, manter as quatro marcas neste mercado. Com quatro marcas e totalmente verticalizada, suas operações começam na extração de rocha fosfática, passam pelo processamento industrial e chegam até o agricultor, levando serviço e tecnologia a 60 mil clientes no Brasil.

Com as modificações e a manutenção das quatro marcas de fertilizantes, os desafios

iniciais eram: a) como diferenciar as marcas perante um mercado de fertilizantes considerado de commodity (pouca diferenciação entre os produtos concorrentes)? b) como posicionar marcas estrategicamente para não concorrerem entre si num mesmo público-alvo? c) como diferenciar usos e situações dos fertilizantes para diversas culturas e segmentos?

A Bunge produz fertilizantes com diferentes composições, conforme a cultura, o solo, o clima e o tipo de manejo adotado pelo agricultor. Equipes técnico-comerciais das quatro marcas, constituídas por mais de 250 engenheiros agrônomos e 1.400 representantes comerciais autônomos, estão permanentemente em contato com os agricultores, interpretando análises de solo, prestando assistência e levantando as necessidades locais, o que resulta em desenvolvimento de novos produtos.

Diversos convênios com entidades de ensino e pesquisa, como o Instituto Agrônomo de Campinas (IAC), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), a Fundação Cerrados, a Fundação MT e a Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ), entre outras, completam o foco da Bunge no aumento da produtividade e na melhoria das práticas de manejo do solo. A Bunge Fertilizantes acredita que essas ações têm colocado a empresa na vanguarda em matéria de soluções para a agropecuária.

Nesta etapa, outros desafios surgem: a) como diferenciar serviços para marcas diferentes com produtos commodity num mercado competitivo sem deteriorar o valor central de cada uma, construído ao longo dos anos de sua existência? b) como posicionar cada marca no mercado com uma estratégia de comunicação diferenciada, sem confundir a cabeça do consumidor?

Destaca-se na Bunge Fertilizantes o pioneirismo na prestação de serviços à agricultura de precisão, tecnologia que permite o mapeamento e a análise do solo, monitorados por satélite, gerando recomendações de adubação e aplicação de fertilizantes a taxas variáveis. Assim, a Bunge está à frente de outros desafios: como é possível posicionar uma das marcas para atender esta área de prestação de serviços sem perder o valor central das outras marcas?

A gestão corporativa da Bunge Fertilizantes se diferencia do mercado pelo estilo de decisões descentralizadas, porém integralizadas, com foco no produtor rural – seu cliente. Tem um sistema de operações desenhado para atender o mercado nacional, com 39 unidades industriais em três vetores: acesso e exploração de minas de fosfato, acesso e industrialização de produtos químicos para a fabricação do fertilizante e as quatro marcas: IAP, Manah, Ouro Verde e Serrana.

### 2.5.1 Análise e Aplicação do Posicionamento de Marcas

A empresa inovadora precisa buscar novas idéias e possuir sistemas que são aperfeiçoados ao longo do tempo. O marketing, quando utilizado como ferramenta apropriada, permite estruturar um sistema de armazenamento de idéias. Diante os desafios apontados, o modelo de marketing utilizado pela Bunge Fertilizantes:

- a) Produto / Serviço: fertilizantes
- b) Técnica de marketing: valoração de aspectos emocionais na decisão de compra dos fertilizantes em detrimento somente aos aspectos racionais;
- c) Nova dimensão mediante a troca de marcas de fertilizantes e posicionamento estratégico das marcas, levando em conta aspectos também emocionais e não somente os aspectos racionais. Posicionamento estratégico das marcas para segmentos de comportamentos diferenciados;
- d) Lacuna: encontrar mercados para as quatro marcas, minimizando a concorrência entre elas;
- e) Técnica para preencher a lacuna: segmentação de mercado por comportamento de consumo de fertilizante;
- f) Cenário: comoditização do mercado de fertilizante; estruturação da concorrência; queda nos volumes de fertilizantes comercializados em 2005.
- g) Oportunidades ou âncoras identificadas para serem solucionadas: como diferenciar serviços para marcas diferentes com produtos *commodity* num mercado competitivo sem deteriorar o valor central de cada uma, construído ao longo dos anos de sua existência? Como posicionar cada marca no mercado com uma estratégia de comunicação diferenciada, sem confundir a cabeça do consumidor? É possível posicionar uma das marcas para atender esta área de prestação de serviços sem perder o valor central das outras marcas?
- h) Maneiras de levantar Oportunidades e Âncoras: segmentar o mercado por comportamento de consumo, representantes especializados nos valores centrais das marcas de fertilizantes Iap, Manah, Ouro Verde e Serrana.

### 2.5.2 Estratégia Utilizada Pela Companhia

O primeiro passo para a definição de produtos e diferenciais por marca foi realizar, em 2002, um levantamento de informações que envolveram a realização de 37 entrevistas

peçoais com executivos da Bunge Fertilizantes, responsáveis pela administração e comercialização das marcas em diferentes níveis hierárquicos. As entrevistas, conduzidas por consultores externos (Minder Pesquisa e Gestão de Marcas), foram realizadas nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Foram, também, consultados e analisados todos os dados disponíveis, como pesquisas anteriormente desenvolvidas, planos e documentos internos e material histórico de comunicação.

O projeto foi fundamentado na metodologia MAP - Modelo de Administração de Percepção de Marcas, elaborado pela Minder. Na fase de levantamento de informações os principais instrumentos utilizados foram: história e tradições das marcas; análise histórica da evolução das marcas – Iap, Manah, Ouro Verde e Serrana – para compreender suas heranças em termos de dimensões, valores e sinais sensoriais; intenções e objetivos; compreensão das expectativas da empresa com relação ao futuro das marcas (curto, médio e longo prazos); quadro relativo de percepção das marcas; compreensão, a mais pormenorizada possível, de como o consumidor percebe as marcas da Bunge Fertilizantes e suas principais concorrentes; moldura competitiva das marcas; consolidação e análise de dados sobre o cenário competitivo das marcas, envolvendo a situação de mercado; o público alvo e o posicionamento da concorrência.

A Bunge Fertilizantes resolveu adotar uma estratégia para definir sua política de marcas, visando organizar o portfólio de marcas da empresa, assim constituída: verificar a arquitetura e os respectivos níveis de relacionamento entre as marcas que compunham o portfólio; analisar o papel estratégico de cada marca no portfólio.

Na definição da arquitetura de marca da Bunge Fertilizantes o modelo adotado foi o proposto por Laforêt e Saunders (1994) que estabelece três diferentes possibilidades de alinhamento entre as marcas, cada uma delas sub-dividida em duas.

**Quadro 1: Modelo de arquitetura de marca adotada como premissa pela Bunge Fertilizantes**

<i>Hierarquia</i>	<i>Tipo</i>	<i>Exemplo</i>
Dominância Corporativa	Marca corporativa	Parmalat
	Marca de família	Arisco
Marcas Mistas	Marca dupla	Danone
	Marca com endosso corporativo	Chokito da Nestlé
Dominância da Marca	Marca Única	Pão de Açúcar
	Marca furtiva	Unilever

**Fonte:** Adaptada, pelo autor, de Laforêt & Saunder (1994)

No exame do papel estratégico de cada marca no portfólio, foram consideradas

diferentes alternativas, sendo as quatro primeiras baseadas no livro “Marcas, *brand equity* – gerenciando o valor da marca” de David A. Aaker (1998).

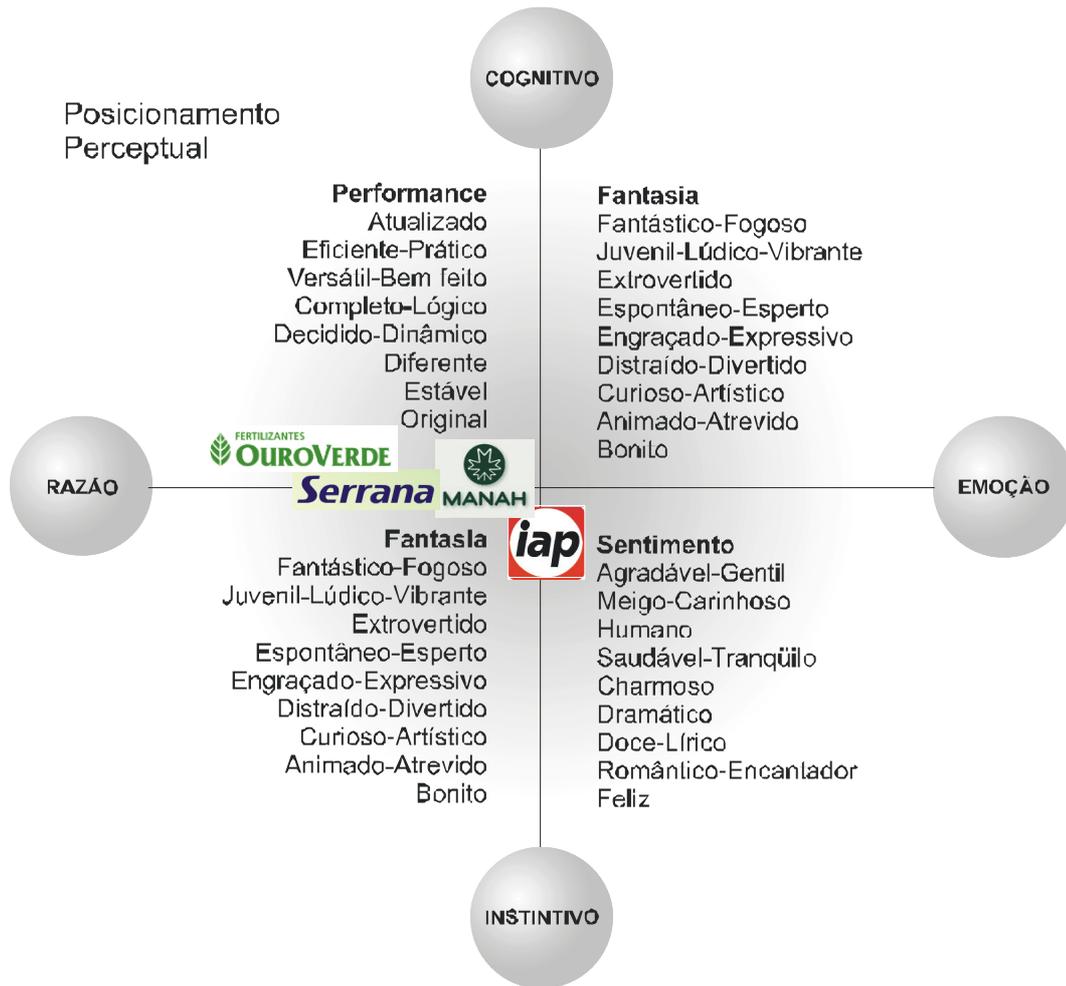
- a) Marca Estratégica: representa um nível significativo atual e futuro de vendas e lucros;
- b) Marca de Apoio: ponto de equilíbrio de uma área comercial importante ou de uma visão futura da empresa; ela influenciará uma área comercial fornecendo uma base para a lealdade do cliente;
- c) Marca Bala de Prata: influencia, de maneira positiva, a imagem de uma outra marca;
- d) Marca Vaca Leiteira: base significativa de clientes e receita, sem exigir investimentos;
- e) Marca de Combate: aproveitamento de oportunidade comercial – representa mobilidade e flexibilidade.

A partir desse levantamento foi adotada pela empresa a sua política de marcas, definida como sendo a da marca mista com endosso corporativo, ou seja, as marcas de família - Iap, Manah, Ouro Verde e Serrana – passaram a contar com o explícito aval corporativo da Bunge, o que permitia: a. o estabelecimento de sinergia, tanto no plano comercial (mercado e empresas / clientes) como no de negócios (fornecedores, bancos, parceiros, etc); b. sinalizar segurança no portfólio de marcas, no contexto institucional (consumidores e comunidades) e no ambiente interno (funcionários e prestadores de serviços).

Conseqüentemente, a marca corporativa Bunge, ao lado das marcas de família, passou a ser utilizada na comunicação com o mercado e canais de distribuição. A marca corporativa Bunge será impulsionada pelas marcas de família, o que significa dizer que Iap, Manah, Ouro Verde e Serrana - as marcas impulsionadoras - permanecem como prioritárias no processo de comunicação da empresa. As marcas da família Manah e Serrana e a marca de produto Fosmag são definidas como marcas estratégicas; a marca Ouro Verde como marca de apoio e a Iap como marca de combate. Ainda no universo da política de marca, Fosmag e Ourofós passam a ser entendida como marcas de produto Diferenciadas e Turbo e Fertiap como marcas de categoria prêmio.

Antes de estabelecer a identidade das quatro marcas de família da Bunge Fertilizantes, a empresa buscou encontrar o valor central de cada uma delas. O valor central, segundo a Bunge é o sentido essencial da marca, o seu principal registro na percepção do mercado consumidor.

Como decorrência do valor central, foi estabelecido o posicionamento perceptual das marcas Iap, Manah, Ouro Verde e Serrana, tendo como referência os distintos processos de formação da imagem de marca e a percepção atual junto aos públicos interno e, principalmente, externo.



**Figura 7: Mapa do posicionamento perceptual das marcas da Bunge Fertilizantes**  
**Fonte:** Brand Book da Bunge Fertilizantes S/A (2003).

A análise da Figura 7, juntamente com o levantamento realizado pelo modelo de administração de percepção das marcas (MAP), permite observar as características das marcas:

**Iap – percepção básica e valor central:**

Percepção Básica: Credibilidade / Qualidade - Afetividade apoiada em lembrança residual da comunicação;  
 Valor Central: amiga, compreensível, crível (reordenação + exagero);  
 Vínculo básico com o consumidor: confiança e afeto.

**Manah – percepção básica e valor central;**

Percepção Básica: marca permeada de carisma e notoriedade, comunicação lembrada e valorizada e reconhecimento de capacitação técnica;  
 Valor Central: carismática, dinâmica, extrovertida, simpática (combinação + exagero);  
 Vínculo básico com o consumidor: confiança e afeto.

**Ouro Verde – Percepção básica e valor central:**

Percepção Básica: Oferece produtos exclusivos, orientados para nichos de mercado, exigência de preparo técnico específico da equipe e perspectivas de

Valor Central: crescimentos em mercados inexistentes; técnico especializado, racional, articulada, consciente (reordenação + inversão);  
 Vínculo básico com o consumidor: confiança e respeito.

**Serrana – Percepção básica e valor central:**

Percepção Básica: administração profissional, estabilidade financeira, estruturação técnica e logística, fortemente associada à qualidade, séria e confiável, segurança e tradição;  
 Valor Central: prestador de serviço, confiável, séria, prestativa (combinação + reordenação);  
 Vínculo básico com o consumidor: confiança e respeito

As decisões de marketing definiram estratégias para cada marca da Bunge Fertilizantes e como foram aplicadas as técnicas e ferramentas competitivas do marketing.

**Quadro 2: Valor central das marcas da Bunge Fertilizantes e a aplicação das ferramentas do Marketing na dimensão do produto.**

Marca	O que é	Público-Alvo	Segmentação geográfica	Técnica de Marketing Lateral	Proposta de valor para o público-alvo
IAP	Marca de combate Amiga	Cientes comoditizados, com características tradicionais visando somente a produção da lavoura.		Reordenação + exagero e valoração da marca de forte 'recall'.	Simplicidade, tradição, agilidade, baixo custo.
MANAH	Marca Agronômica Carismática	Cientes que valorizam diferenciação tecnológica em performance de produtos e produtividade da lavoura.		Combinação + exagero e reordenação do público-alvo	Pacotes tecnológicos em produtos (Fosmag) focados em consultoria agrônômica e soluções técnicas baseada em parcerias com consultores.
OURO VERDE	Marca de performance técnica Respeito e ecologicamente correta	Cientes que valorizam inovação de produtos focado em qualidade técnica de produtividade e manutenção do solo em nichos de mercado.		Reordenação + inversão com busca na criação de um mercado ecologicamente correto.	Construção da fertilidade do solo com novos conceitos ecologicamente correto.
SERRANA	Marca prestadora de serviços Gestão de propriedade	Cientes empresariais que buscam relação custo x benefício focados na gestão de negócios. Clientes dispostos a comprar fertilizantes aplicados.		Combinação + reordenação buscando a criação de um mercado de troca.	Geradora de negócios, segurança com 'status' de produtos 'premium'. Focada na sinergia de troca Fertilizantes x Grão.

Fonte: Brand Book fornecido pela Bunge Fertilizantes S/A (2003).

A análise do Quadro 2 permite visualizar um sumário da utilização das ferramentas competitivas do marketing:

- Deixar de usar somente o valor técnico das marcas e passar para uma estratégia de utilização do valor central como conceito diferenciador e

motivador que as marcas devem sustentar;

- Deixar de comunicar aspectos essencialmente racionais para aspectos de caráter emocional num mercado *business to business*;
- Propor a prestação de serviços, com gestão da propriedade, para uma das marcas, além da simples venda de um fertilizante;
- Tratamento da linha de produtos Prêmio e Diferenciado em mercado totalmente comoditizado;
- Tirar algumas marcas de alguns mercados;
- Posicionamento estratégico das marcas em segmentos diferentes de mercado.

Na dimensão do mercado foi aplicada uma pesquisa ao público-alvo, com um universo determinado, formado por agricultores classificados como tradicionais ou empresariais; caracterizados como grandes e médios consumidores de fertilizantes; responsáveis finais pela compra e produtores das principais culturas: soja, milho, trigo, arroz, feijão, algodão, laranja, cana e café. A área geográfica do estudo abrangeu as seguintes regiões e culturas:

RS/SC [culturas soja, milho verão, trigo e arroz]

PR/MS [soja, milho verão, trigo, feijão e algodão]

MT/RO [soja e algodão]

SP/RJ [milho verão, cana e laranja]

MG/ES [soja, milho verão, café e batata]

GO/MA/PI/TO/OesteBA [soja, milho verão e algodão]

A metodologia de levantamento de dados teve características quantitativas, através da aplicação de questionário estruturado, por telefone, com amostra representativa dos agricultores. Foram realizadas 2.549 entrevistas válidas, sendo 1.293 com clientes e 1.256 com não clientes da Bunge Fertilizantes. Trata-se de uma amostra aleatória, selecionada através de uma listagem de clientes, fornecido pela Bunge Fertilizantes, e de outra listagem composta de não clientes, de propriedade do IOPEQ (instituto responsável pela coleta de dados e análise estatística).

Na pesquisa foram mensurados os indicadores diretamente relacionados com a força e o valor das marcas Iap, Manah, Ouro Verde e Serrana, bem como dos principais concorrentes:

- ✓ Conhecimento (*Top of mind*, lembrança espontânea e conhecimento estimulado);
- ✓ Familiaridade;
- ✓ Qualidade percebida / indicações de preferência;

- ✓ Associação com a marca, principalmente nos atributos descritos na personalidade de cada marca.

A pesquisa abordou, ainda, as seguintes áreas:

- ✓ Quantificação dos atributos entendidos como relevantes, pelo agricultor, no processo de escolha de uma marca de fertilizantes;
- ✓ Avaliação da importância relativa dos agentes influenciadores no processo de escolha;
- ✓ Quantificação do nível de participação e de importância atribuída às diferentes atividades relacionadas com comunicação (dias de campo, palestras, brindes, etc.).

Com isso, a empresa pode identificar elementos para posicionar suas marcas em novos mercados ou em mercados considerados inexistentes.

Após o estudo, a Bunge Fertilizantes desenvolveu o processo de segmentação de mercado por tipo de comportamento do agricultor, com técnica de pesquisa quantitativa (entrevistas pessoais com 325 clientes da empresa). As análises das questões de segmentação por estilos de vida serão estudadas no capítulo 6.

Observa-se a carência de informações do público consumidor do agronegócio brasileiro, o que justifica uma abordagem de segmentação do mercado (dividido por regiões do país), com o objetivo de conhecer suas necessidades e desejos para o desenvolvimento de um plano de marketing com decisões estratégicas que permitam o sucesso do negócio em mercados até então não observados.

Dessa forma, a Bunge Fertilizantes pode oferecer para segmentos diferentes de agricultores, algo diferente daquilo que a concorrência está disposta a oferecer. É necessário, portanto, muito esforço para entender o mercado, no sentido de estar perto dos agricultores, separando-os em grupos aparentemente homogêneos, descobrindo mercados antes descartados, entendendo suas necessidades e os seus desejos e, encontrando alguma forma de atendê-los satisfatoriamente, tanto com lucro para a companhia, quanto com lucro e produtividade para o cliente. Não devemos esquecer que o mercado do agronegócio deve ser tratado como um mercado *business to business* (negócios para negócios), ou seja, o agricultor tem uma propriedade agrícola que é uma unidade produtora de alimentos e, portanto, uma empresa. As companhias devem estar atentas para o fato de que estão “vendendo” algo para melhorar a produção ou a produtividade do agricultor para que ele possa comercializar sua produção de maneira mais satisfatória em termos de lucro. Portanto, ao invés de somente oferecer aspectos racionais relacionados com as marcas, a Bunge procurou aprender a explorar aspectos emocionais num mercado comoditizado de *business to business*.

Nas outras dimensões do marketing mix a Bunge Fertilizantes fez uma reavaliação de toda a equipe de representantes comerciais autônomos, com o objetivo de realinhamento, reordenação e substituição dessa força de venda e canais de distribuição, para alinhamento com os próprios valores centrais de cada marca. Assim, está ocorrendo um alinhamento da personalidade do representante e do canal de distribuição com a personalidade da marca.

Um re-exame, em conjunto com as agências de propaganda, do ambiente criativo e do conteúdo da campanha publicitária e promocional de cada marca, considerando: a. os resultados da pesquisa da estrutura do *brand equity*; b. o valor central e a identidade das marcas; c. desenvolvimento de conceitos criativos alternativos e d. a necessidade de teste dos conceitos para as novas campanhas publicitárias de produtos e marcas.

O marketing alertou a Bunge Fertilizantes quanto à possibilidade da empresa enxergar mercados antes não identificados pelos seus profissionais e, com isso, podendo ser desenvolvidas alterações em produtos ou serviços para novos mercados ou novas categorias de produtos em novas situações de uso.

A forma de pensar a ampliação do público-alvo, a ampliação das ocasiões de consumo, as diferenciações por estilos de vida ou comportamento de compra de fertilizantes, a possibilidade de atender mais eficazmente os segmentos e nichos concretos, o aumento de amplitude de produtos, a conversão de compradores potenciais em atuais e a possibilidade de atingir a máxima penetração do produto ou serviço, são as possibilidades de alteração das estratégias competitivas da empresa.

A análise deste capítulo mostra que o mercado de fertilizantes ou comoditizados pode desenvolver uma forma nova de determinar as estratégias competitivas das corporações.

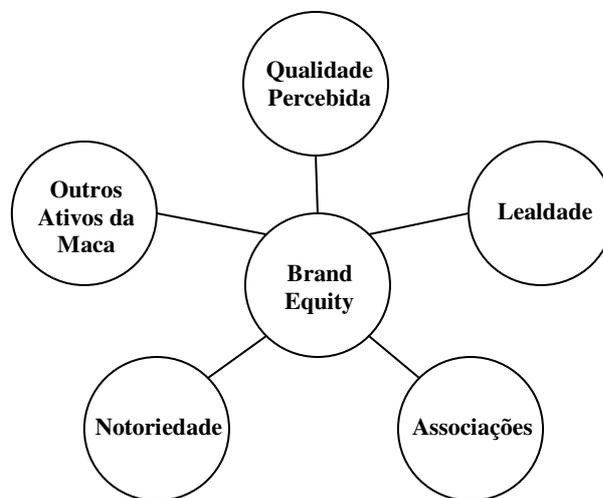
O escopo deste trabalho é estudar e pesquisar uma nova forma de pensar as estratégias a serem adotadas, no sentido de criar e capturar valor no mercado de maneira mais criativa, enxergando mercados e usos de produtos antes descartados como meio de proporcionar lealdade de marcas em produtos pouco diferenciados entre os concorrentes, posicionar marcas nestes mercados competitivo e segmentar o mercado de forma a enxergar grupos diferenciados e com comportamento de compra possível de serem mensuráveis.

### 3 MARCA E POSICIONAMENTO

Este capítulo irá proporcionar o contato com os construtos dos conceitos de *Brand Equity*, com os processos de decisão de compra, satisfação, confiança, afeto e lealdade, bem como considerar como as ferramentas de posicionamento de marcas podem ser aplicadas nas empresas como forma de se estabelecer uma estratégia competitiva.

#### 3.1 Conceito de *Brand Equity*

A pluralidade de perspectivas e definições de *brand equity*<sup>2</sup> presente na literatura condiciona e limita o desenvolvimento de um construto integrador e consensual. Essa diversidade pode ser ilustrada pela identificação de algumas das concepções mais difundidas deste termo, nas quais Aaker (1991) foi pioneiro. Ele definiu *brand equity* como um conjunto de ativos e de passivos ligados a uma marca e ao seu nome e símbolo, que se adicionam ou se subtraem ao valor proporcionado por um produto ou serviço. Segundo o autor, existem cinco componentes do *brand equity* que podem ser fontes de valor para o consumidor e para a empresa, conforme a Figura 8.



**Figura 8: Os 5 (cinco) componentes do *brand equity* de acordo com David Aaker**  
**Fonte:** Desenvolvido pelo autor. Adaptado de Aaker, 2000.

Os cinco componentes definidos pelo autor são: (a) lealdade à marca; (b) notoriedade; (c) qualidade percebida; (d) associações à marca (para além da qualidade percebida); (e) um composto de outros ativos como: marcas registradas, patentes e relações com distribuidores que identificam o reconhecimento e percepção por parte do consumidor em relação à marca.

<sup>2</sup> Utilização do termo em inglês por não encontrar uma tradução equivalente.

Srivastava e Shocker (1991, p. 92) desenvolvem uma interessante definição de *brand equity*:

“um conjunto de associações e comportamentos por parte dos clientes, distribuidores e empresa-mãe de uma marca, que permite a esta última obter maior volume de vendas ou maiores margens do que seria possível sem o nome da marca, assim como uma mais forte e sustentada vantagem diferencial”.

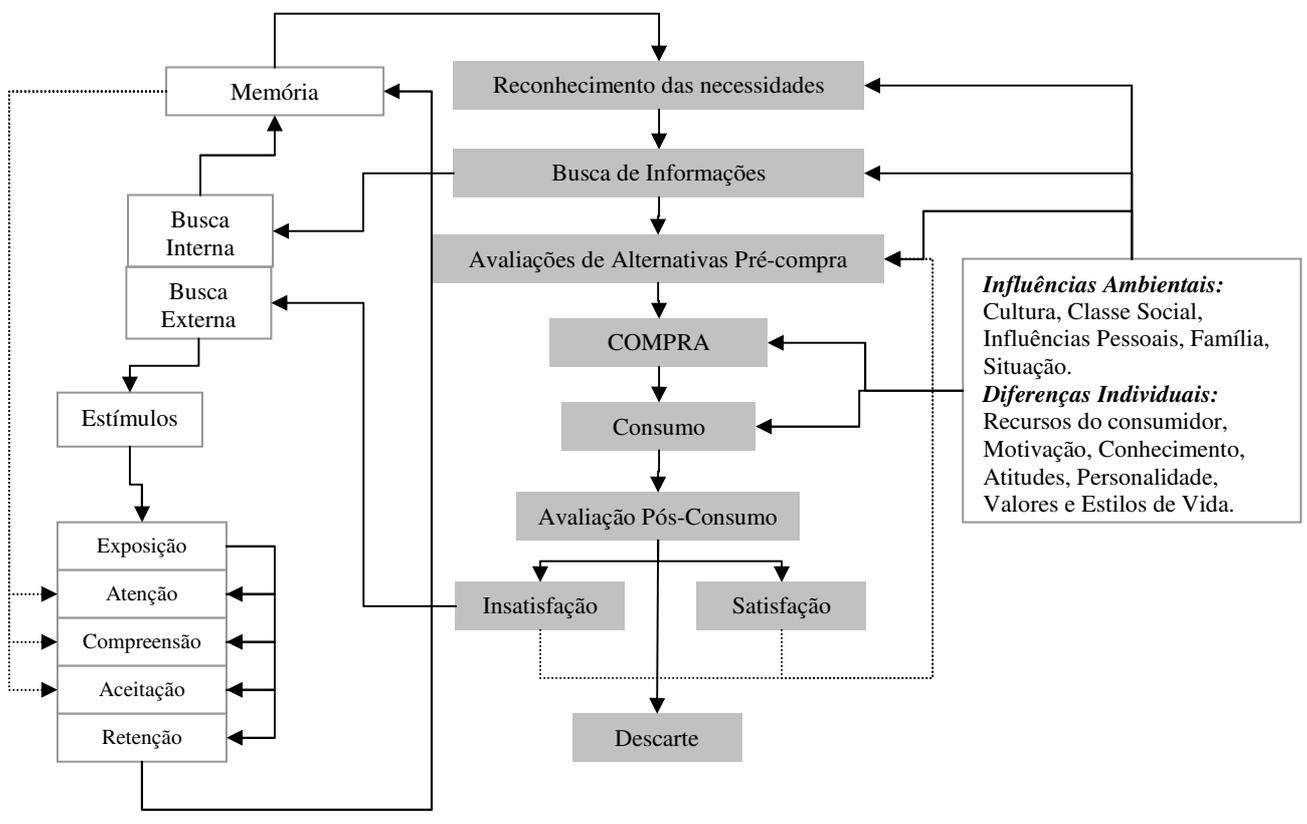
Segundo os autores, o *brand equity* pode ser também um passivo, na medida em que associações negativas (quando a qualidade percebida do produto é inferior à esperada, por exemplo) irão penalizar o esforço de marketing desenvolvido pela empresa.

A diversidade na literatura é potencializada pelo fato de um número significativo de autores apenas considerarem o *brand equity* como um ativo intangível, adicional ao produto, enquanto outros o definem como o valor financeiro da marca. Destaca-se Riezebos (1995), que elabora o referido conceito de *brand equity* numa perspectiva dual: a. do proprietário (valorização financeira); e b. do consumidor (designada como *Brand Added Value* - BAV).

Ao analisar Knapp (2002), é possível ver que ele descreve *brand equity* como uma avaliação de marca baseada na totalidade de suas percepções, incluindo a qualidade relativa de seus produtos e serviços, seu desempenho financeiro, a fidelidade, satisfação, estima do consumidor e assim por diante. Feldwick (1996) procura sistematizar as diversas interpretações do conceito de *brand equity* a partir de uma tipologia tripartida, como forma de clarificação da discussão em torno desse conceito. Ele diz que o *brand equity* pode ser compreendido como: a. o valor total da marca como um ativo independente, que ocorre quando é vendido ou incluído no balanço, conceito que é freqüentemente designado por valorização da marca (*brand valuation*); b. uma medida da força da ligação do consumidor à marca, identificada com o conceito de força da marca (*brand strength*) – no qual se incluem conceitos como notoriedade, estima, qualidade percebida e lealdade; c. uma descrição de associações e crenças de modelos de avaliação de marca feitas pelo consumidor e, integradas ao conceito de imagem de marca. Nota-se, pela diversidade de definições, que há uma relação positiva entre a maior percepção da marca e o relacionamento emocional do cliente com o valor financeiro que ela pode atingir. Quanto maior for o fator de relacionamento com o consumidor, maior será a possibilidade de cobrar mais por um produto ou serviço, livrando a empresa de constantes batalhas de preço e melhorando, com isso, a contribuição marginal do item e sua respectiva lucratividade.

### 3.2 Processo de Decisão de Compra em Marcas.

O ser humano e as organizações compram porque tem um problema a ser resolvido, uma necessidade ou um desejo a ser satisfeito. Assim, o processo de decisão de compra pode ser representado como um “mapa rodoviário das mentes dos consumidores” (BLACKWELL, MINIARD E ENGEL, 2005 p.73). Explorar este mapa da Figura 9 permite a análise posterior da satisfação, confiança, afeto e lealdade que as empresas pretendem conseguir de seus consumidores e clientes.



**Figura 9: Como os Consumidores Tomam Decisões de Compra de Produtos e Serviços**

**Fonte:** Processo de Decisão do Consumidor (BLACKWELL, MINIARD E ENGEL, 2005)

As decisões de consumo, analisadas com o auxílio da Figura 6, passam pelos seguintes estágios: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação das alternativas pré-compra, compra, consumo, avaliação pós-consumo identificando os níveis de insatisfação e satisfação, e descarte. À medida que o consumidor se desloca pelos estágios do mapa, existem alternativas e oportunidades mercadológicas com a capacidade de reação positiva ou negativa e de influência no comportamento de compra por meio de estratégias de marketing que afetam cada uma das variáveis ligadas a cada estágio. Estas variáveis formam um

conjunto complexo de fatores que dão forma ao comportamento do processo de decisão, como diferenças individuais e influências ambientais. Quando ocorrem compras repetitivas, os consumidores têm a tendência de desenvolverem rapidamente processos de decisões habituais, provocando alto envolvimento percebido, fazendo com que o consumidor desenvolva a fidelidade à marca, permanecendo com suas escolhas iniciais. Vários fatores influenciam o comportamento de compra dentro deste processo de decisão que determina o grau de envolvimento do consumidor: fatores pessoais, fatores do produto e fatores situacionais (BLACHWELL, MINIARD E ENGEL, 2005 p. 99-100).

Pesquisas de satisfação dos clientes, alinhada com os conceitos de marketing onde se considera o cliente no centro das decisões estratégicas, fizeram esta atividade se tornar de importância fundamental e tratada com muita seriedade pelas empresas fornecedoras de produtos e serviços. Em 1.999 os números de empresas que contrataram pesquisas de satisfação de clientes como parte de suas atividades aumentaram 19% nos EUA e 25% na Europa. (HIGGINS 1997), apud Oliver 1999.

Contudo, o questionamento a este tipo de pesquisa, considerando a satisfação do cliente como sendo um objetivo a ser perseguido para que as estratégias de negócios fossem guiadas, começou a mostrar algumas falhas conceituais. A popularidade de meros estudos de satisfação como forma de se estabelecer vínculos mais fortes com os clientes é lamentado por Oliver, 1999. Neste estudo, Deming (1986, p. 141) apud Oliver (1999) indica que não bastará ter os clientes meramente satisfeitos. Jones e Sasser (apud Oliver, 1999), comentam que meramente satisfazer os clientes que têm a liberdade para fazer escolhas não é o bastante para fazê-los leais. Estes conceitos propõem que somente lidar com a satisfação dos clientes não é o bastante para a garantia ou suposição de movimentos dos consumidores para a continuidade de compras de produtos ou serviços. Perseguir a mera satisfação pode nos colocar numa armadilha, pois nem sempre índices de satisfação altos nos levam a índices de recompra de produtos ou serviços.

Os impactos nos lucros das companhias pode ser maior quando temos uma base de clientes leais. E, pode não ser correto a afirmação que a satisfação e a lealdade caminham numa mesma direção e estão em equilíbrio para todos os negócios, produtos e serviços. Estudos da lealdade de clientes, sua relação com satisfação e com índices de recompra devem ter a mesma importância relativa que os estudos de satisfação já tiveram. A retenção de clientes pode estar relacionada mais positivamente com a sua lealdade do que com a sua satisfação, ou ainda, quais variáveis de satisfação, confiança e afeto podem influenciar a lealdade de compra ou lealdade de atitude positiva em relação às marcas de produtos e

serviços (OLIVER, 1999). Outros autores ressaltam que os custos relativos da retenção do cliente são substancialmente menores do que aqueles despendidos para a aquisição de novos clientes. (FORNELL e WERNERFEKT, 1987).

Outras variáveis podem influenciar nas respostas de satisfação com implicações na lealdade dos clientes e devem ser estudadas de forma a proporcionar qual a fração da resposta à lealdade pode ser considerado devido aos componentes da satisfação. Assim, modelos de atitudes e de forças sociais podem ser considerados nas determinantes da satisfação ou da insatisfação (Oliver, 1999).

### **3.3 Satisfação, Confiança, Afeto e Lealdade a Marca.**

Oliver (1999), também sugere que os estudos de satisfação e lealdade encontrados na literatura somente tratam dos processos de como os consumidores definem um comportamento do que fazer na hora da compra. Assim, satisfação pode ser definida como uma avaliação da discrepância percebida entre as expectativas prévias e o real desempenho do produto (TSE e WILTON 1988, p. 204, apud OLIVER, 1999). A lealdade pode ser definida como a frequência de compra repetitiva (TELLIS, 1988, apud OLIVER 1999). Ou ainda, a definição de clientes leais, como aqueles que compram um determinado produto ou serviço sem considerar a busca de informações de outros produtos ou serviços similares ou substitutos (NEWMAN e WERBELI, 1973). Já Blackwell, Miniard e Enhel (2005, p. 52) consideram a fidelidade do cliente baseada em genuína satisfação do consumidor como sendo um dos maiores ativos que uma empresa pode desenvolver. Estas definições tratam do assunto como um processo de decisão de escolha e não trabalha no significado psicológico da lealdade e da satisfação dos clientes. Oliver (1997) trata a satisfação como uma realização prazerosa: são os resultados do encontro do prazer com o do desprazer, relacionados aos valores hedônicos dos produtos e serviços (CHAUDHURI e HOLBROOK, 2001). A lealdade pode ser definida pela vontade do consumidor em desejar fervorosamente a recompra de um produto ou serviço, sem considerar outras possibilidades e outros custos, mesmo que a competição mundial globalizada permita o acesso a diversas outras opções de consumo. As convicções dos consumidores devem ser avaliadas para termos uma posição mais considerável da lealdade com a verificação das intenções na estrutura de atitude do consumidor.

Oliver (1997, p. 392) apud Oliver (1999) define a lealdade como:

“um compromisso profundamente comprometido com a recompra ou patrocínio a preferência do produto / serviço consistentemente no futuro, causando desse modo o mesmo modelo repetitivo ou o mesmo modelo ajustado à compra, apesar das influências situacionais e dos esforços de marketing que têm o potencial de causar o comportamento da troca.”

Para que isso aconteça é necessário que os consumidores acreditem que os produtos, serviços ou marcas oferecidas pelas companhias continua sendo o de melhor alternativa de escolha entre as várias possibilidades. Os canais de comunicação e as campanhas publicitárias podem exercer papel de fundamental importância neste processo, já que a defesa ou blindagem do consumidor contra o contato com estes veículos e campanhas de comunicação é cada vez mais difícil.

Uma análise adicional para estudar as razões da lealdade de marca para produtos e serviços exige a avaliação das convicções dos consumidores. Oliver (1999) sugere: (a) as avaliações do atributo da opinião do consumidor devem ser preferíveis aos oferecimentos do competidor; (b) estas informações devem coincidir com uma preferência afetiva, ligada a atitudes positivas com relação à marca; e (c) o consumidor deve ter uma intenção mais elevada (conação) para comprar a marca comparada com as alternativas.

Dick e Basu (1994) sugerem que a lealdade às marcas está relacionada com as vantagens de marketing para o estabelecimento de estratégias competitivas para aumentar a resistência de troca pelos consumidores leais. Apesar da clara relevância administrativa sobre lealdade da marca são encontrados poucos estudos conceituais e empíricos sobre o assunto. Especificamente, com algumas exceções (OLIVER 1999), os conceitos de lealdade de marca enfatizam apenas as dimensões comportamentais, negligenciando seus componentes de posicionamento por atitudes e sua relação com outras variáveis com o consumidor e seus níveis de mercado. Então:

“Embora muitos profissionais de marketing tenham enfatizado a necessidade para definir lealdade de marca além de medidas operacionais (principalmente seqüência de compras), os estudos de lealdade de marca em teoria comportamental (isto é, suas relações com outros conceitos no extenso vocabulário de pesquisa de marketing) exige integração mais forte.” (Dick e Basu 1994, pág. 99).

A estrutura de Oliver (2001) que molda a lealdade pode mudar o seu equilíbrio conforme a percepção dos consumidores. Cada consumidor pode diferenciar sua lealdade

relativamente em relação a diferentes elementos dessa estrutura para desenvolver sua atitude. O sentimento passa, portanto, por um senso cognitivo, depois por um senso afetivo, em seguida por uma forma conativa e, por fim, de comportamento.

**a. Lealdade cognitiva.** Na primeira fase de lealdade, a informação de atributo de marca disponível ao consumidor indica aquela marca é preferível em relação às suas alternativas. Esta fase se caracteriza pela lealdade cognitiva, ou lealdade baseada em convicção de uma marca só. Cognição pode estar baseada em prioridade ou substituto ou em recente informação baseada no experimento. A lealdade nesta fase é dirigida pelas informações sobre os níveis de desempenho do atributo ligado ao produto, num estado do consumidor considerado no inconsistente. Se a transação for rotineira, de modo que a satisfação não esteja processada (por exemplo, coletor do lixo, provisão de serviço público), a lealdade não é mais profunda que o reconhecimento de mero desempenho. Se a satisfação for processada, se torna parte da experiência do consumidor e começa a assumir implicações afetivas. Lealdade cognitiva está focada nos aspectos de desempenho da marca. É o estágio em que o consumidor dirige suas ações aos custos e benefícios e não a marca. É a lealdade mais fácil de ser atacada pelos concorrentes por estímulos através de mensagens persuasivas e de incentivos, a fim de atrair o consumidor para bem longe de um determinado produto ou serviço de sua preferência.

**b. Lealdade afetiva.** Nesta segunda fase de desenvolvimento de lealdade, pressupõe-se que já foi desenvolvida uma preferência ou atitude pela marca, e que já proporcionou satisfação crescentemente em outras ocasiões. Isto reflete a dimensão do prazer pela satisfação do cumprimento do que foi definido previamente. Esta fase é conhecida como o compromisso com a lealdade afetiva e é codificado na mente do consumidor como cognição e afetividade. A cognição está diretamente sujeita a contra argumentação. A lealdade de marca exibida ao grau de afeto, no sentido de estar gostando da marca. Porém, semelhante à lealdade cognitiva esta forma de traços de lealdade ainda proporciona o fato de que o consumidor está sujeito a trocar, como é comprovado pelos dados demonstrados, que grande quantidade de clientes que se mostraram previamente satisfeitos não hesitou em mudar de marcas. Assim, seria desejável se os consumidores fossem leais com compromissos mais profundos. Lealdade afetiva está focada na amabilidade da marca. A lealdade afetiva pode tornar-se suscetível ao descontentamento ao nível cognitivo, induzindo assim a trocas atitudinais (HEIDE e WEISS 1995; KEAVENEY, 1995; MORGAN e DEV 1994, apud Oliver 1999).

**c. Lealdade Conativa.** A próxima fase de desenvolvimento de lealdade é a conativa, no sentido de conhecer a intenção de comportamento. Nela, o consumidor é influenciado por

episódios repetidos da posição afetiva com relação à marca. Conativa, por definição, insinua um compromisso específico com a marca para recompra. Lealdade conativa, então, é um estado de lealdade que demonstra o que parece ser um forte compromisso para comprar. Porém, este compromisso é a intenção da recompra da marca e é mais emotivo que motivação. Em efeito, o consumidor deseja readquirir, mas semelhante a qualquer "intenção boa", este desejo pode ser uma ação antecipada, mas não realizada. A lealdade conativa está focalizada na experiência do consumidor com o produto / serviço e sinaliza em querer a recompra da marca.

**d. Lealdade de ação.** Estudo do mecanismo pelo qual são convertidas intenções às ações é chamado “controle de ação” (KUHL e BECKMANN, 1985, apud OLIVER, 1999). Na sucessão de controle de ação, a intenção incentivada no estado de lealdade prévio é transformada em prontidão para agir. O paradigma de controle de ação propõe que isto seja acompanhado por um desejo adicional para superar obstáculos que poderiam impedir o ato. A ação é percebida como um resultado necessário de empenhar ambos estes estados. Se este compromisso for repetido, uma inércia da ação torna-se, desse modo, facilitador da recompra. Note a correspondência entre as duas ações de controle do construto - prontidão para agir e a superação de obstáculos - e a definição de lealdade anteriormente apresentada. A lealdade de ação esta focalizada no compromisso da recompra.

Uma das estratégias mais comuns em todas as fases da lealdade é a criação de descontentamento com a marca atual. Da mesma maneira que a satisfação é um alicerce para a lealdade, o descontentamento é o ponto crítico da lealdade.

O modelo cognitivo – afetivo – conativo que se completa com a fase da ação propõe a lealdade baseada em atitudes no comportamento de interesse, não considerando somente o estado de ação de recompra inercial. Proteger uma base de clientes leais não é tarefa fácil das empresas e dos profissionais de marketing, justamente pela fragilidade e falta de estudos nesta área de negócio. Assim, analisar as fraquezas deste modelo pode ajudar as companhias a entender as razões dos consumidores e seus compromissos com as marcas. (OLIVER, 1999).

Outros autores como Chaudhuri e Holbrook (2001) examinam dois aspectos da fidelidade à marca, fidelidade na compra e fidelidade atitudinal, como variáveis intermediárias de ligação na cadeia de efeitos, entre a confiança na marca e a afeição à marca até o desempenho da marca (participação de mercado e preço relativo). Para tal, os autores desenvolveram um modelo estatístico que incluem variáveis no nível de categoria de produto (valor hedônico e valor utilitário) e no nível de marca (diferenciação e exposição ou *share of voice*). Os resultados indicam que, excluindo-se efeitos relativos ao produto ou à categoria, a

confiança e a afeição à marca combinam-se para determinar fidelidade na compra e fidelidade atitudinal. A fidelidade na compra leva a maior participação de mercado, enquanto a fidelidade atitudinal pode levar a um maior preço relativo para a marca.

Os obstáculos para a lealdade podem ser observados pela idiossincrasia do consumidor caracterizada pela busca freqüente de variedade de outros produtos ou serviços, fazendo com que a lealdade não se estabeleça até que não reste nenhuma variedade para provar. Também a lealdade a multimasas, a perda de qualidade do produto, mudanças em suas necessidades com o amadurecimento do consumidor ou pela mudança da racionalidade do seu comportamento buscando novas tecnologias oferecidas pelos concorrentes podem levar aos obstáculos da lealdade. A lealdade final como um incentivo à troca deve ser mais bem estudado na medida que a satisfação é apenas uma entre muitos outros processos da lealdade. O Quadro 3 7 mostra as fases da lealdade e suas correspondentes vulnerabilidades.

**Quadro 3: As fases da lealdade e suas correspondentes vulnerabilidades**

<b>Estágio</b>	<b>Identificando o marcador</b>	<b>Vulnerabilidades</b>
<b>Cognitivo</b>	Lealdade às informações tais como: Preço, Características do produto ou serviço, desempenho do produto ou serviço.	Uma melhor comunicação e apresentação da concorrência, real ou imaginada, através de preço por experiência indireta ou pessoal, ou pela propaganda e publicidade. Deterioração em característica ou em preço do produto. Variedade procurada e experimentação voluntária.
<b>Afetivo</b>	Lealdade pelo Gosto. Exemplo: “Eu compro isto porque gosto disto”.	Cognitivamente pode induzir a insatisfação. O aumento do gosto pelas marcas concorrentes, talvez seja conduzido por imagens e associações. Procura de variedade e experimentação voluntárias. É a primeira a estar sujeita a deterioração da performance e de sua base cognitiva.
<b>Conativo</b>	Lealdade como uma intenção: “Eu estou comprometido a comprar isto”.	Mensagens persuasivas da concorrência com contra argumentação podem destruir o comprometimento. Experimentação induzida como cupons, amostras grátis, promoções no ponto de venda. Desempenho do produto ou serviço deteriorando-se
<b>Ação</b>	Lealdade da inércia da ação acoplada com a superação dos obstáculos.	Induzido a qualidade do que não se pode conseguir. Indisponibilidade. Obstáculos geralmente aumentados. O consumidor não chegou ao estado de resistência, resiliência e de superação de obstáculos para que a lealdade final possa emergir. Performance deteriorando-se.

**Fonte:** adaptado de Richard L. Oliver. *Journal of marketing*. Chicago: 1999. vol. 63 p. 33.

O modelo cognitivo – afetivo – conativo – ação pode se completar com novas perspectivas da lealdade de cliente, conforme explica Oliver (1999), indicadas por três perguntas:

“(1) pode o consumidor optar para ser isolado de propostas de concorrentes de forma que as informações sejam bloqueadas e ou escondidas? (2) o consumidor pode ser integrado socialmente em uma aldeia que envolve e dirige as escolhas do consumidor de modo a satisfazê-lo? e (3) pode o consumidor efetuar identidade especial que só corresponde à marca selecionada para si e para a sua comunidade, semelhante às seitas religiosas que adotam um Estilos de Vida sem igual?”

Esta estrutura proposta está ilustrada no Quadro 4, mostrando as dimensões em que estes novos assuntos foram estudados.

**Quadro 4: Quatro estratégias da lealdade**

		COMUNIDADE / APOIO SOCIAL	
		Baixa	Alta
<b>FORTALEZA INDIVIDUAL</b>	Baixa	<p><b>SUPERIORIDADE DO PRODUTO</b> (reflete a visão tradicional de lealdade como sendo o resultado de qualidade alta e/ou de superioridade do produto que é acreditado que gera um senso forte de preferência dirigida à marca)</p>	<p><b>ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE</b> (consumidor integrado a sistemas rotineiramente atualizados de consumo. a característica destacada é que o consumidor aceita passivamente o ambiente da marca – exemplo, clube Harley-Davidson. Difícil de ser alcançada pois requer superioridade de qualidade de produto, clientes determinados a serem defensores da marca e um ambiente social encorajador)</p>
	Alta	<p><b>DETERMINADO AUTO ISOLAMENTO</b> (A recompra é baseada na determinação. O consumidor deseja uma relação exclusiva com a marca e não deseja ser cortejado através de outras marcas. Amor aos artigos de consumo [Ahuvia 1992; Fournier 1998], adoração [Miller 1997; Ping 1994]) (Sambandam e Lord 1995)</p>	<p><b>IDENTIDADE PRÓPRIA SUBMERSA</b> (o consumidor deseja fervorosamente o produto ou a associação do serviço, se afilia com a condição social e sabe que será o encorajador e o suporte desta associação e, no limite extremo será recompensado pelo sistema social. O produto ou serviço é embutido dentro de alguma porção da psique do consumidor, como também os seus estilos de vida. O produto “faz parte de mim” [Belk 1988])</p>

**Fonte:** adaptado de Richard L. Oliver. Journal of Marketing. Chicago: 1999. Vol 63, p. 33

Assim, Oliver (1999) explica as influências sobre a lealdade além da estrutura cognitiva – ação:

“À vontade de um consumidor para recompra não pode alcançar último extremo até que ele esteja disposto a adorar incondicionalmente e se

comprometer com amor para com um produto ou serviço. Além disso, a adesão incondicional se origina da adesão social de uma comunidade de consumo e o produto e uma sinergia entre os dois. Em essência, o consumidor quer ser leal, e a organização social quer que ele seja leal, e como resultado, os dois podem ficar simbióticos. Estes são critérios estritos para a empresa que deseja ter uma base de cliente leal. Uma pergunta razoável e retórica é então: Que companhias poderão atingir este estado?”.

Para que esta lealdade seja acessível, Oliver propõe cinco critérios essenciais:

- a. O produto deve ser de alguma configuração sem igual o que o torna desejável, superior;

Se a companhia não puder manter uma singularidade do produto ou serviço frente a uma competição agressiva ela está deteriorando ou perdendo a sua lealdade cognitiva. A empresa geralmente estabelece estratégias de recuo como o de baixo preço. A mensagem para os fabricantes é clara. Se os consumidores gostam de sua empresa e do que ela desenvolve, é mais provável que vejam seus produtos ou serviços como autênticos. (LEWIS e BRIDGES 2004, p. 33)

- b. Um segmento dos clientes da empresa, classificado como lucrativo, tem que ter a percepção de achar o produto muito desejável;

Segmentos da companhia considerados de forma concreta lucrativos devem ser medidos quanto aos aspectos da lealdade. Sugere-se que para segmentos de *commodity*, programas de lealdade não são bem sucedidos. É melhor sugerir que os produtos *commodity* geram preferência e não lealdade.

- c. O produto de consumo deve ser objeto de adoração, pelo menos aos olhos dos consumidores potenciais e leais da empresa;

Como tornar a história do produto, serviço ou marca como um caso de amor com o consumidor é o “sonho” de todo profissional de marketing. Exemplos disso podemos ter no segmento de automóveis e seus serviços: Postos Ipiranga e a paixão dos brasileiros pelos seus carros. Adorar o uso de uma marca é o que alimenta esta dimensão da lealdade. Rolf Jensen, em *The Dream Society*, apud LEWIS e BRIDGES 2004), diz:

“O lucro será gerado pelo conteúdo emocional do produto em si. As empresas se tornarão donas da história, em vez de donas do produto, e serão capazes de enxertar novos produtos às histórias existentes”.

- d. O produto deve ter a capacidade de ser encaixado em uma rede social, porque se os consumidores de uma empresa não puderem ser atingidos por uma rede de percepção, não poderão se sentir que são parte de uma comunidade;

Criar uma rede social que autogera nos consumidores uma crença de que são uma família é o que os profissionais buscam nesta dimensão. Lewis e Bridges (2004, p. 31) citam o romancista Kurt Vonnegut que cunhou o termo “*granfallons*” para definir os grupos com os quais nos identificamos prontamente. Nascermos identificados com algumas pessoas, nos identificamos com outras. Quanto maior a nossa identidade com um indivíduo ou grupo, maior é a propensão para usar seus símbolos e mais os protegeremos se forem hostilizados. Os círculos de compra de livros como o da *Amazon.com* exemplifica este conceito.

- e. A companhia deve estar disposta a gastar recursos para criar, povoar e manter a comunidade.

Esse é o exemplo dos fãs clubes que em alguns casos conseguem fazer isto com sucesso. Exemplo: clube das bonecas Barbie.

Para empresas que não conseguem encontrar um equilíbrio ou um ângulo entre esses acessos à lealdade, a satisfação é a melhor posição que se pode encontrar, e é invariavelmente, fundamentada em qualidade ou baseada no preço. A satisfação é um estado razoavelmente temporal do pós-uso para o consumo único ou um estado de experimentação repetido. Lealdade é um estado atingido de preferência duradouro a ponto de determinada defesa pelo consumidor. Não se explica apenas por padrões de compras repetidas. Sua formação está baseada nas atitudes cognitivas, afetivas, conativas e de ação; estados de comportamento como adoração e devoção que podem ser analisados em ambientes sociais que reforçam a determinação de suas marcas.(OLIVER, 1999).

Estas análises se aplicam a bens de consumo e serviços. Sua aplicação em mercados de relação pessoais como os de *business to business* (B2B) deve levar em consideração variáveis adicionais tais como dependências de poder.

Mesmo assim, destaca-se o conceito de autenticidade como o passaporte para a empresa prosperar de Lewis e Bridges (2004), onde se pressupõem que as empresas que estão gerando valor somente com artigos de massa podem acabar lutando em um mercado cada vez mais dominado pela intensa competição global e pela queda de preços. As empresas capazes de satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores pela autenticidade terão maiores chances de prosperar. Essa autenticidade pode ser explicada pelo sucesso mundial de programas como *Big Brother* ou do tipo Aprendiz. O julgamento do que é ou não autêntico é freqüentemente subjetivo. Para imprimir o carimbo da autenticidade, Lewis e Bridges propõem cinco rotas:

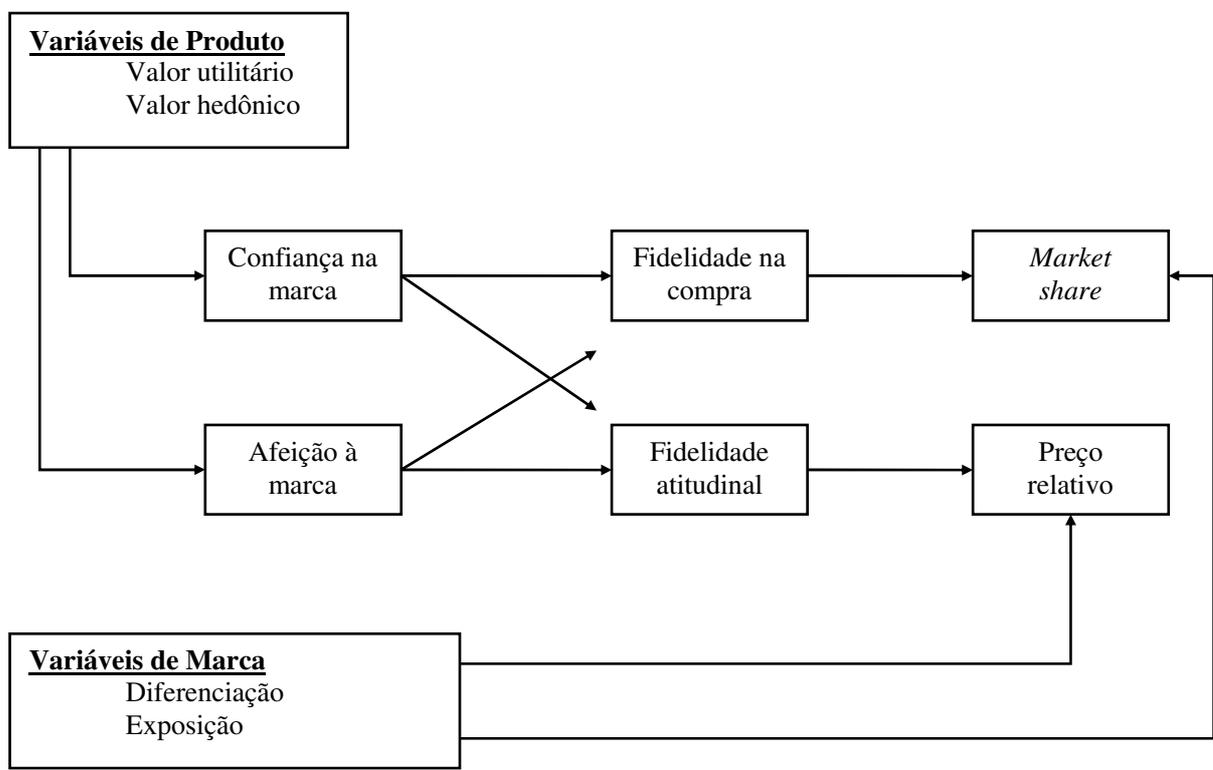
- i. Dê um lugar de origem ao seu produto – Exemplos: água Evian originária dos Alpes franceses; Starbucks de Milão, a capital da cultura de café.
- ii. Situe seu produto no tempo – Exemplos: muitos sucessos de bilheterias nestes 10 anos foram novas versões de antigos clássicos da TV como Batman, Perdidos no Espaço, Missão Impossível, Os Flintstones e Jornada nas Estrelas. Conferir um estilo antigo ou *avant garde*, retro ou *fashion*, podem fazer a diferença para se conseguir a autenticidade.
- iii. Torne o produto digno de crédito – os consumidores querem evidências concretas de que as coisas são mesmo como dizem, antes de considerarem se merecem ou não o seu crédito.
- iv. Torne seu produto original – Exemplo: relógio popular *Swatch* que criou um produto que combinasse tecnologia poderosa com cores brilhantes e *designs* audaciosos, adotando o relógio como um acessório de moda e não mais um artefato para verificar as horas.
- v. Torne seu produto divertido – os produtos devem oferecer grande capacidade de entretenimento para transmitir entusiasmo, talento elegante e ser intrigante para fazer parte da lista dos itens obrigatórios para o consumidor.

Os consumidores estão procurando autenticidade na maioria de suas compras de produtos, serviços ou experiências com as marcas. A autenticidade pode proporcionar uma ligação entre a individualidade real e a ideal do consumidor.

Chaudhuri e Holbrook (2001) para o desenvolvimento desses conceitos situam-se sob a ótica da lealdade de marca, e assim, pode-se utilizá-los em mercados de *commodity*. Os conceitos de prêmio (relacionado a preço) e participação de mercado estão intimamente ligados ao conceito de *brand equity*. Consumidores fiéis à marca podem estar dispostos a pagar mais porque percebem algum valor único que nenhuma alternativa pode fornecer. Esta percepção pode derivar de maior confiança na marca ou de algum efeito favorável percebido quando os consumidores efetivamente a consomem. De maneira similar, a fidelidade à marca conduz a maior participação no mercado quando a marca é comprada repetidamente por clientes fiéis, independentemente de situações externas adversas.

A importância da fidelidade à marca tem sido reconhecida na literatura da área há pelo menos três décadas. Autores notaram ao longo do tempo que a fidelidade à marca acarreta vantagens às empresas como menor custo de marketing (propaganda, por exemplo), maior taxa de captura de novos consumidores, maior alavancagem comercial, “boca-a-boca” favorável e maior resistência dos clientes às estratégias dos competidores.

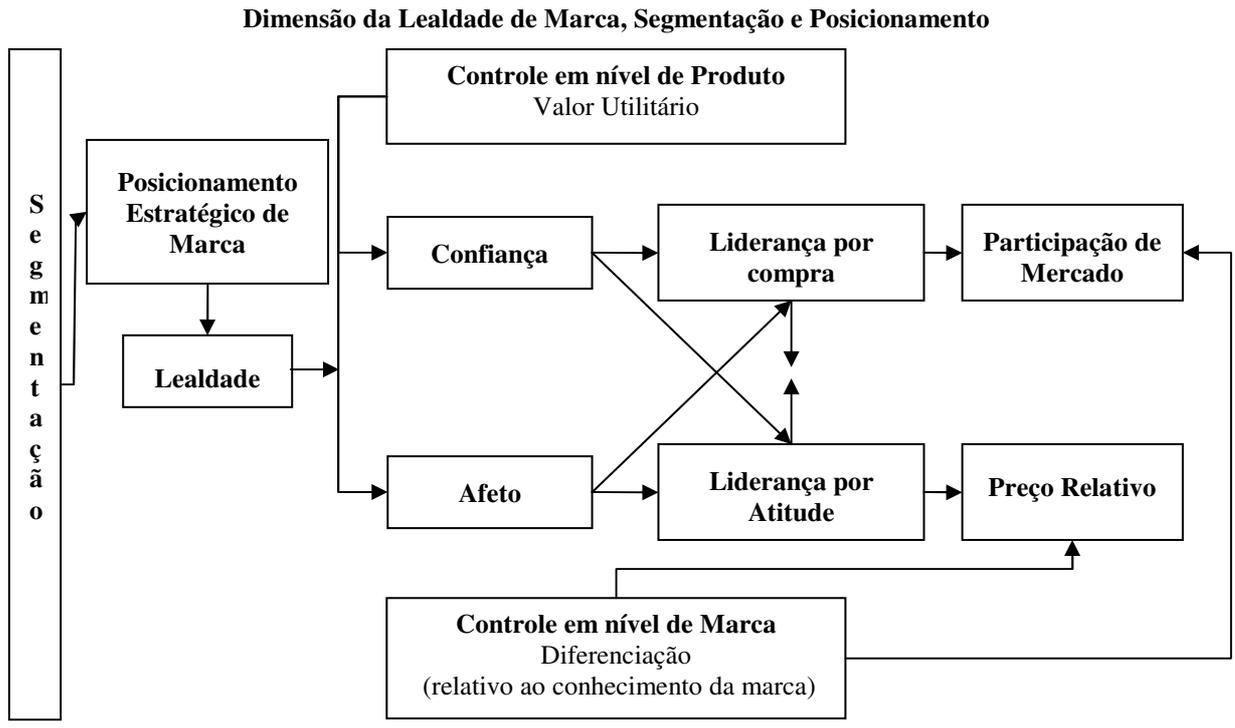
O modelo da Figura 10 propõe que marcas bem avaliadas nos quesitos confiança e afeição do consumidor estão ligadas através de fidelidade atitudinal e de compra a maiores participações e prêmios (preço) no mercado.



**Figura 10: Modelo da Lealdade da Marca e a Performance da Marca**

**Fonte:** Arjun Chaudhuri & Morris Holbrook. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: ...*Journal of Marketing*; Apr 2001; 65, 2; ABI/INFORM Global - pg. 81

A Figura 11 mostra as outras dimensões estudadas nesta dissertação quanto ao posicionamento estratégico de marca e segmentos de mercado e suas interdependências.



**Figura 11: Dimensão da Lealdade de Marca, Segmentação e Posicionamento**

**Fonte:** adaptado de CHAUDHURI & HOLBROOK, *The Role Brand Loyalty*. *Journal of Marketing*, vol. 65, abril 2001.

Os autores citam o exemplo do cliente que vai sempre ao mesmo restaurante. Uma explicação para seu comportamento pode ser o desconhecimento de alternativas e levá-lo, portanto, à utilização de apenas um restaurante. Outra explicação possível é que o cliente em questão tenha visitado outros restaurantes e percebido que eles diferem em qualidade, conveniência, serviço e assim por diante, tendo descoberto um restaurante em particular que seja confiável (sob estes critérios), o qual agora escolhe frequentar em lugar de outros. Um terceiro cenário é aquele em que o consumidor pode ter desenvolvido fortes laços emocionais com o restaurante ou seus funcionários. Este efeito leva à maior comprometimento na forma de fidelidade atitudinal e uma disposição de não só revisitar o restaurante como pagar um preço superior pelo prazer envolvido.

Assim, a definição para a afeição à marca é como conseguir o potencial de trazer respostas emocionais positivas em um consumidor como decorrência de seu uso. Confiança na marca, em contrapartida, é definida como a disposição do consumidor de confiar na marca para desempenhar sua função específica. A confiança envolve uma inferência a respeito da intenção da empresa em agir de acordo com os interesses do consumidor baseado em objetivos e valores comuns. Portanto, crenças sobre segurança e honestidade são aspectos importantes que as pessoas incorporam quando operacionalizam o conceito de confiança. De

maneira geral, os autores vêem a confiança na marca como um processo que envolve pensamento e racionalização, ao passo que a afeição à marca é muito mais espontânea e imediata.

O modelo desenvolvido também considera que as pessoas formam categorias para os estímulos à sua volta, e novos estímulos são percebidos de acordo com a sua classificação nestas categorias. Conseqüentemente, conhecimento prévio da categoria do produto irá determinar o tipo de avaliação que o estímulo de uma marca irá evocar.

Oliver (1999, pág. 34) define lealdade como:

“a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior.”

Ou seja, a lealdade é um forte e profundo compromisso que o cliente tem em readquirir um produto ou serviço no futuro. Provoca compras repetitivas das mesmas marcas ou um mesmo composto de produto ou serviço ou ainda numa linha de produtos ou serviços, a despeito de influências locais ou esforços de marketing com potencial para provocar diferentes comportamentos de escolhas. Isto pode ser obtido tanto em nível de controle do produto, quanto em nível de controle de marca no modelo proposto por Chaudhuri e Holbrook (2001).

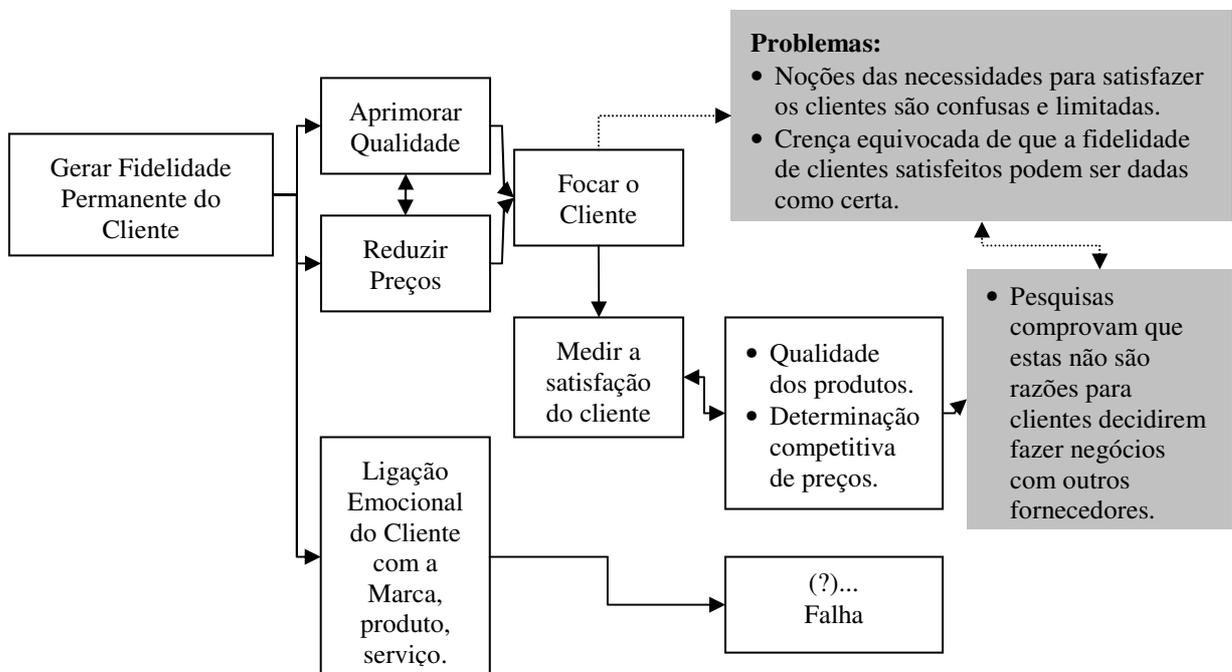
Os autores Chaudhuri e Holbrook (2001) propõem que tanto a confiança na marca quanto a afeição à marca estão relacionadas tanto com a fidelidade e lealdade na compra como com a fidelidade e lealdade atitudinal. Segundo eles, a confiança na marca leva ao comprometimento porque cria relações de troca que são altamente avaliadas. Comprometimento é definido como um desejo permanente de manter um relacionamento de valor. Como conseqüência, os autores sugerem que marcas confiáveis devem ser compradas mais freqüentemente e deve invocar maior grau de comprometimento atitudinal.

Lewis e Bridges (2004, p. 159) consideram que os consumidores têm mudado de clientes fiéis, confiáveis e previsíveis, para clientes transitórios que podem alterar suas percepções de compra muito rapidamente. As empresas tinham facilidade em transmitir confiança pelas fortes tempestades econômicas, calcando-se em seu tamanho e sua potência de atingir e conquistar mercados. Com períodos limitados de sucesso, intercalados por tempos de maior poder competitivo entre os concorrentes, proporcionados pela Nova Economia, nasce a demanda para uma estratégia de soluções rápidas de conquista da confiança do consumidor. Esta Nova Economia exige movimentos rápidos baseados na informação fazendo

com que a lealdade do consumidor possa migrar com velocidade acelerada para quem tiver as melhores idéias e implementar as inovações mais recompensadoras.

“O principal objetivo almejado pelos ambiciosos executivos de marketing, agora é conquistar a fidelidade desses consumidores para a vida toda, oferecendo produtos e serviços superiores aos dos concorrentes. Como alguém descreveu para mim, vender produtos que não voltam, a clientes que voltam!” (LEWIS & BRIDGES 2004, p. 160).

Estabelecer uma ligação emocional entre as marcas, produtos e serviços e a empresa produtora é um esforço que as companhias tem que perseguir para obter uma condição favorável para conquistar a fidelidade dos clientes. A fidelidade permanente do cliente não pode ser alicerçada somente nos aspectos do aprimoramento das qualidades do produto e da determinação competitiva de preços. Os problemas e erros estão nas noções das necessidades para a satisfação dos clientes e na crença equivocada que a fidelidade de clientes satisfeitos podem ser dadas como certa, conforme mostra a Figura 12, adaptado de Lewis e Bridges (2004), mediante de dados obtidos numa pesquisa com 3 mil diretores de marketing das melhores empresas inglesas realizada por Smith Bundy & Partners.



**Figura 12: Equívocos para gerar a fidelidade permanente do cliente.**

Fonte: adaptado de LEWIS e BRIDGES, 2004

Sob outro aspecto ligado à emoção, a afeição à marca gera também um impacto positivo na fidelidade da compra (especialmente em mercados dominados por incertezas ou grande dependência com a qualidade do produto). Marcas que fazem os seus consumidores “felizes” devem gerar maior impacto na fidelidade na compra e atitudinal. As pessoas podem nem sempre comprar as marcas que “amam” por motivos de altos preços, mas, de maneira geral, marcas que tem maior “afeto” por parte dos consumidores são compradas mais freqüentemente e encoraja maior comprometimento atitudinal.

Os cuidados em se medir a fidelidade está em conseguir uma resposta do consumidor não baseada simplesmente numa alternativa básica, mas sim em obter dados secundários, de cunho emocional, envolvendo afeição e sentimentos ligados à pessoa, produto ou empresa. Sem isto, estamos medindo somente uma pseudofidelidade, conforme demonstrado no Quadro 5. A fidelidade é composta por duas respostas: uma básica, abrangendo comportamento, e uma secundária, envolvendo emoções positivas em relação ao produto ou serviço. Somente quando ambas estão presentes é que o consumidor pode ser considerado autenticamente fiel ou leal.

**Quadro 5: Pseudofidelidade x Fidelidade Autêntica**

	Respostas		Resultado
	Básica	Secundária	
<b>Pseudofidelidade</b>	<b>Repetir negócio</b>	<b>Neutra</b>	<b>Fidelidade em curto prazo.</b>
<b>Fidelidade Autêntica</b>	<b>Repetir negócio</b>	<b>Positiva</b>	<b>Fidelidade em longo prazo.</b>

Fonte: LEWIS e BRIDGES 2004, p. 162.

A resposta básica, tanto da pseudofidelidade quanto a da fidelidade autêntica, é a de repetir negócio com a empresa em questão. A resposta básica envolve um benefício real e mensurável. Seguir somente na busca desta resposta e não tentar desenvolver um vínculo emocional mais próximo com os clientes pode tornar as relações entre empresa e clientes sempre aberto à variável de uma oferta melhor.

Oliver (1999, p. 57) destaca:

“Foram-se os dias do consumidor passivo. Se não tiverem todas as informações que desejam, os clientes vão a outro lugar sem hesitar. Basta apertar uma tecla na Internet para terem informações sobre o produto do concorrente e os custos para o cliente agora são quase nulos”.

Um dos objetivos deste trabalho é medir a lealdade do consumidor em relação a diversas marcas de fertilizantes. Os problemas que encontramos para este construto se referem a alguns aspectos que temos que considerar para o desenvolvimento das análises proposta pela metodologia. Comprar fertilizantes não é necessariamente uma atividade que gere prazer ou satisfação, é uma obrigação do produtor rural, pois, sem fertilizantes a produção em larga escala fica comprometida. A atividade da produção agrícola é de alto risco. Os produtores são, em sua grande maioria, financiados pelas empresas fornecedoras de insumos e equipamentos, e variáveis incontroláveis como clima, pragas e doenças, afetam seu ganho. Além de que a despeito da importância do agronegócio, o brasileiro urbano conhece muito pouco sobre o assunto, mesmo que durma, acorde e viva o dia-a-dia com produtos da produção agropecuária. É possível que o agronegócio passe quase despercebido em função de sua própria eficiência. (ABAG, 2002 p. 207). Será possível criar uma fidelidade autêntica neste mercado ao envolver o fornecimento de um produto ou serviço autênticos, de modo que o agricultor se considere também autêntico. (LEWIS e BRIDGES 2004, p. 176).

Mesmo assim a motivação de estudar este mercado e negócio deverá incentivar outros pesquisadores a desenvolver trabalhos que poderão contribuir para a continuidade do desenvolvimento de marcas para o agronegócio. A teoria do duplo risco citada por Chaudhuri e Holbrook (2001), especifica que marcas com menor participação de mercado estão em desvantagem sob dois aspectos: menor número de clientes e menor frequência de compra por parte de seus clientes. Desta forma, marcas com maior fidelidade de compra devem ter (e estatisticamente têm) maior participação no mercado. A ressalva a ser feita é que a maior fidelidade na compra resulta em maior participação de mercado apenas se o tamanho do segmento-alvo for grande o suficiente e se outros segmentos não se sentirem alienados pela mudança na estratégia de marketing.

Preço relativo é definido pelos autores Chaudhuri e Holbrook (2001) como a relação entre o preço de uma marca e o preço praticado pelo competidor líder. De acordo com os autores, maior fidelidade atitudinal deve levar à maior disposição de sacrifício próprio ao pagar preços prêmio por uma marca.

As variáveis de controle utilizadas pelos autores são:

(1) *Variáveis de marca*. Os autores tiveram o cuidado de incluir no modelo variáveis importantes como diferenciação e exposição da marca. Desta maneira, o modelo foi testado mantendo-se constantes os possíveis efeitos em participação de mercado e preço prêmio destas duas variáveis.

(2) *Variáveis de produto*. Os autores tiveram o cuidado de incluir no modelo variáveis relacionadas à categoria do produto, segregando-os em duas categorias: produtos utilitários com características tangíveis e objetivas e produtos hedônicos com características intangíveis e subjetivas que produzem respostas de prazer por parte dos consumidores. Vistas de maneira geral, estes aspectos (hedônico e utilitário) correspondem às construções arquetípicas de emoção e razão. Os autores vêem estes aspectos como sendo valores diferentes em todos os produtos, em diferentes escalas, mas que para efeito de teste do modelo foram mantidos estatisticamente constantes.

Este modelo proporcionou as principais constatações: (a) basicamente mostra que confiança e afeição à marca contribuem para a lealdade na compra e lealdade atitudinal, que por sua vez contribuem para o aumento da participação de mercado e preço relativo, respectivamente; (b) diferentes características relativas às categorias de produtos influenciam a confiança e a afeição à marca de maneiras diferentes. Por exemplo, valores hedônicos na categoria do produto são positiva e significativamente relacionados à confiança na marca, ao passo que o valor utilitário do produto influencia significativamente, porém afeta negativamente a afeição à marca; (c) não foram detectadas correlações significativas entre participação de mercado e preço relativo; (d) não foi detectada relação entre diferenciação e participação de mercado. Marcas diferenciadas estatisticamente não apresentam maior participação de mercado, mas exercem influencia positiva no preço relativo.

Gerentes de marketing podem interpretar estes resultados como suporte para justificar gastos em estratégias de *design*, comunicação e *merchandising* que criam efeitos de longo prazo em consumidores expressos em confiabilidade, afeição e lealdade à marca. Além disso, a relação com as variáveis de produtos (valores utilitários e hedônicos) permitem adequar estratégias de propaganda de maneira diferenciada.

As evidências sugerem, de acordo com os autores, que valores altos de confiança e afeição à marca levam a impactos na participação de mercado, por meio da lealdade de compra, ao passo que a influência no preço relativo se dá por conta da variável de lealdade atitudinal. Mais importante que isso, o estudo evidencia que tanto a confiabilidade quanto a afeição à marca não tem impacto direto em participação de mercado e preço relativo. Estes impactos se dão somente em função das variáveis lealdade de compra e lealdade atitudinal. (CHAUDHURI e HOLBROOK, 2001).

Faz-se necessária uma segmentação de mercado e clientes para se medir com maior clareza quais as variáveis de lealdade de compra e de lealdade atitudinal afetam diferentes segmentos.

“Nenhuma organização pode atingir a grandeza de um líder vigoroso que é impelido para frente por sua vibrante vontade de vencer. Ele deve ter uma visão de grandiosidade, visão que possa atrair ardentes seguidores em enormes quantidades. No mundo dos negócios, os seguidores são os clientes. Para atrair esses clientes, toda a empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender a clientela. A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas sim proporcionar as satisfações que angariam clientes. Deve propagar esta idéia (e tudo que ela significa e exige) por todos os cantos da organização. Deve fazer isto sem parar, com vontade, de forma a excitar e estimular as pessoas que nela se encontram. Se assim não for feito, a companhia não passará de uma série de compartimentos, sem um fortalecedor senso de objetivo e direção” (LEVITT, 1960 e 1986).

### 3.4 Posicionamento de Marcas

Para entender como o posicionamento estratégico de marcas e a segmentação de mercado podem estabelecer relação direta com o sucesso dos negócios da empresa, foi desenvolvido para esta dissertação um estudo exploratório com profissionais de marketing para examinar empiricamente estes conceitos.

“A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriado para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes”.(MATTAR, 1999, p. 80).

Segundo Aaker (2004, p. 209) este estudo pode ser classificado como entrevistas semi estruturadas ou individuais com foco que é “especialmente eficaz com executivos ocupados, técnicos especialistas e líderes intelectuais”. Assim, tendências de marketing, tecnológicas, demanda de mercado, atividades competitivas como informações similares ao tema indicado, esta técnica é indicada para que fatos ou atitudes inesperados possam ser explorados com facilidade.

Este estudo com profissionais experientes foi realizado por meio de entrevistas pessoais, com o Sr. Elcio Damaceno da empresa 3M, em 06/04/2005, Sra. Sílvia Prado, profissional da área de marketing prestadora de serviços de consultoria, em 12/04/2005, Sra. Elaine El Badouy Cecchettini, responsável pela conta da Sony, em 03/05/2005 e Sr. Ronaldo Pinto Flor, consultor de marketing e responsável pelo projeto de segmentação de clientes da Multibrás, em 18/05/2005.

As entrevistas foram divididas em dois grandes blocos de perguntas: Segmentação de Mercado e Posicionamento Estratégico de Marcas, conforme roteiro não estruturado, podendo ser modificada a ordem das questões, conforme a experiência do entrevistado.

Os principais resultados encontrados nessa pesquisa exploratória qualitativa mostram que a segmentação de mercado acontece de uma maneira específica para cada empresa. Os segmentos são identificados a partir de critérios e particularidades pertencentes à realidade da empresa e do mercado em que atua.

As principais ferramentas destacadas para a identificação dos segmentos são identificadas como a de segmentação demográfica, psicográfica, comportamental, geográfica, socioeconômico, sócio atitudinal. Após a identificação desses fatores pode-se criar uma matriz que exemplifique os segmentos e os públicos pertencentes a cada um deles, bem como suas características e particularidades.

Com a segmentação é possível saber qual o melhor canal para atender cada um dos segmentos. Pode-se chegar a distintas abordagens para cada tipo de cliente, oferecendo um grande diferencial competitivo. Pode-se falar mais estreitamente com os clientes, enquanto os concorrentes não conseguem se aproximar dele. É um diferencial competitivo que pode, efetivamente, garantir uma posição de mercado muito mais confortável.

Aderindo à segmentação, a empresa tem também condições de estabelecer melhores estratégias de preço, distribuição e comunicação. As estratégias de preço podem ser mais adequadas às realidades de público. Já as estratégias de distribuição talvez estejam entre as maiores beneficiadas pela segmentação, haja vista que o desdobramento prático da segmentação está em distribuir para os canais adequados. Nas estratégias de comunicação a segmentação orienta no momento de definir as formas e os meios de passar a mensagem para o consumidor.

O enfrentamento dos concorrentes também é facilitado pela segmentação, pois a empresa adquire um conhecimento tão específico do seu público-alvo, que a entrada de um concorrente fica muito mais difícil.

O posicionamento estratégico de marcas permite divulgar para o mercado de forma mais eficaz, os benefícios que diferenciam os produtos. O benefício, aliás, só pode ser chamado assim, quando uma característica é percebida pelo cliente como um atributo, como um diferencial, de forma única.

As marcas são consideradas fontes extremamente valiosas. Já que são elas que comunicam para o mercado o que a empresa é e faz. As marcas, quando utilizadas estrategicamente, podem ser capazes de valorizar as ações em bolsa de uma empresa.

Com a prática do posicionamento estratégico de marcas, a concorrência tem grande dificuldade de “roubar” os consumidores, já que quando existe uma segmentação bem específica, cria-se uma barreira que protege a empresa como um todo.

A segmentação de mercados e o posicionamento estratégico de marcas são duas ferramentas que andam juntas. Para trabalhar bem a segmentação de mercados é preciso ter um portfólio de marcas. Claro que este é um trabalho que varia de acordo com as necessidades e realidades de cada empresa, mas, em geral, são duas ferramentas que trilham lado a lado os íngremes caminhos do mercado.

## **4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E ESTILOS DE VIDA**

Este capítulo estuda os construtos para entender as seguintes questões de estudo: o que é segmentar um mercado e usar a segmentação como fator decisivo da ação estratégica de uma organização. E, como a segmentação por estilos de vida contribui para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing no agronegócio.

Para tanto, o capítulo tem o objetivo de abordar o conceito utilizando métodos e técnicas recolhidos na bibliografia pesquisada, permitindo:

1. Compreender o fenômeno de segmentação de mercado e as estratégias de marketing como conhecimento científico e prático de negócio;
2. Entender o enfoque específico utilizando métodos de ciências Sociais e Humanas na análise do objeto de estudo;
3. Compreender, a partir do enfoque científico, as formas de transformar informações de segmentação e compreensão do consumidor em estratégias de marketing e planos de ações de negócios que atendam as necessidades das companhias e dos clientes;
4. Analisar os fenômenos encontrados de maneira comparativa com outros fenômenos de segmentação de consumidores e estabelecer métodos de inferência para descrição, interpretação, explicação e verificação mais precisas.

### **4.1 Princípios de Segmentação**

Considerando o levantamento realizado por intermédio do portal exame e de análise de sítios da AMBEV, folheto recolhido em uma loja Mc Donald's de Jundiaí – SP e Projeto de Conclusão de Curso de Propaganda e Publicidade com ênfase em Marketing da Puc-Campinas em setembro de 2005, observa-se que as decisões estratégicas da utilização da segmentação de mercado produzem resultados diversos para os vários objetivos das companhias deste levantamento, o que justifica este estudo para o mercado de fertilizantes e seus consumidores. (Ver apêndice D).

Um dos significados que forma o princípio do conceito de segmentação é a empresa passar a conjugar o verbo relacionar em vez de transacionar. Constata-se que a questão de segmentação tem importância relativa para muitas empresas. Poucas são as que conseguem desenvolver a segmentação em seu dia-a-dia e a partir dela conseguir determinar ações práticas para estabelecer estratégia competitiva no mercado. Para muitas outras empresas a segmentação não passa de um referencial teórico que não tem muito sentido prático para as

atividades de marketing e de gestão de negócios. Outras se preocupam com uma pequena parte da segmentação para poder decidir para quais meios de comunicação serão destinadas as fatias de verbas publicitárias.

Importante observar autores que tratam sobre a contribuição do cliente para o lucro das companhias. Berger e Bechwati (2001), explica que as empresas podem calcular a expectativa de caixa futuro com base nas características dos clientes e nas ações de marketing planejadas para os diversos públicos. Por parte da empresa e para que estes cálculos se concretizem, faz-se necessário destacar a importância da disponibilidade de dados a respeito dos seus clientes, coletadas via um banco de dados estruturado com o objetivo de armazenar registros sobre hábitos, tanto de uso quanto de comportamento, dados psicográficos e demográficos sobre clientes ativos e potenciais.

Segmentar entrou no vocabulário empresarial nos anos 70 com Philip Kotler o que lhe garantiu o reconhecimento como consultor de marketing mundialmente. O conceito para se definir os fundamentos da segmentação de mercado é substancialmente simples de se entender. A idéia central é baseada no conceito que um produto ou serviço, mesmo em mercados de commodity, não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores. Os desejos e necessidades dos consumidores são diferentes. Suas preferências variam com seus hábitos de consumo e da região de atuação. Desta forma, não podemos tratar todos da mesma maneira e com as mesmas estratégias competitivas. Também temos que ter a consciência que não se podem tratar todos de forma diferente, pois não há como uma empresa suportar um número tão grande de estratégias competitivas num mercado disputado como o do agronegócio, foco deste estudo.

Uma decisão de segmentação é reunir grupo de consumidores com características e necessidades semelhantes tratando-os como se fossem iguais. As diferenças existem entre os consumidores e que devem ser tratadas no processo decisório da companhia. A importância da segmentação de mercado como instrumento estratégico que começa a ganhar força a partir da publicação do artigo de Wendell Smith (1956), no *Journal of Marketing*, EUA, intitulado: "Diferenciação do Produto e Segmentação de Mercado como Alternativas de Estratégia Mercadológica". Esse artigo de Smith vê a segmentação como condição indispensável para o crescimento da empresa. Diz ainda que a segmentação é baseada em desdobramentos do lado da oferta de mercado e representa um ajuste mais racional e preciso de produto e do esforço mercadológico frente às exigências do consumidor.

“Segmentação de mercado consiste em ver um mercado heterogêneo (caracterizado por demanda divergente) como um grupo de mercados homogêneos em resposta à preferência por produtos diferentes entre os segmentos importantes do mercado. Isto é atribuído aos desejos dos consumidores ou usuários por uma satisfação mais precisa de seus desejos variados”. (SMITH, 1956, p. 6)

A segmentação de mercado se desenvolveu quando surgiu nas firmas a visão orientada para o mercado. Assim desde a sua introdução por Smith (1956), a segmentação de mercado tornou-se uma estratégia central nas teorias e nas práticas de marketing. As teorias econômicas clássicas de competição eram simplistas, pois postulavam sobre um comportamento racional e egoísta das pessoas que interagem por meio de trocas num mercado fixo e estático de propriedades e contratos, tendo como referência uma concorrência perfeita. (HENDERSON 1989 p. 9). Smith (1956) reconheceu a existência da heterogeneidade da demanda de bens e serviços, como um conjunto de pequenos mercados homogêneos, com diferentes preferências e desejos, baseado na teoria econômica da competição imperfeita de Joan Robinson, do livro intitulado *The Economics of Imperfect Competition* de 1938. (WEDEL e KAMAKURA, 2000, p. 3).

É importante observar que este assunto é discutido até os dias de hoje, com maior ênfase para McCarthy (1982, p.173), o qual defendeu a adoção da segmentação para maior sucesso, no que se refere a atingir os objetivos da empresa, incluindo-a nas considerações estratégicas do marketing mix. Kotler (1990, p.177), reconhece que a segmentação de mercado está no cerne da estratégia de marketing. Segundo ele, a segmentação de mercado, a idéia mais recente para orientar a estratégia, começa não com a distinção de possibilidades de produto, mas sim com a distinção de interesses ou de necessidades de clientes. A segmentação é a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como meta de mercado a ser alcançada com um composto de marketing distinto.

Peter Drucker, citado na revista Exame de 30 de julho de 1997, página 113 (Exame, Abril Cultural, no. 16 p, 113), espécie de oráculo da administração de negócios nas últimas quatro décadas, disse no início dos anos 60 que:

“... a primeira tarefa de uma companhia é gerar consumidores...”.  
 “Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função em separado. Marketing é o negócio visto pela perspectiva do seu resultado final, ou seja, do ponto de vista do cliente. O sucesso nos negócios não é determinado pelo produtor, mas pelo consumidor”.

Drucker ainda diz que conhecer o consumidor é tarefa primordial de marketing. Assim, segmentar seus clientes e conhecer seus desejos e necessidades e decidir por estratégias e táticas de marketing para melhor lhe fornecer produtos, serviços, garantias, entregas, qualidade e atenção torna-se fundamental num mercado desconhecido como o do agronegócio.

“Haverá sempre alguma necessidade de vendas. Mas o objetivo do marketing é conhecer e compreender o consumidor tão bem que o produto ou serviço o atende completamente e, em consequência, vendem-se sozinhos. Idealmente, o marketing deve resultar em um consumidor que está pronto para comprar. Tudo o que é preciso fazer é tornar disponível o produto ou serviço”.

Para tornarmos estes produtos e serviços disponíveis com maior eficácia, como exigido pelo marketing, é necessário tornar conhecido o público consumidor e dividi-lo em categorias diferentes, conforme o conjunto das necessidades de cada grupo. Em ambientes de negócios voláteis, a estratégia principal para a sobrevivência e a prosperidade do negócio está no marketing SAP – segmentação, alvo e posicionamento. (KOTLER, 1991, p. 262).

Como imperativo principal podemos dizer que segmentação é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que, provavelmente exibirão comportamento de compra similar. (WEINSTEIN, 1995, p. 18).

Lewis e Bridges (2004 p. 67) consideram a segmentação como um procedimento desconstrutivo que envolve somente classificar os consumidores de acordo com alguns rótulos como idade, classe social, frequência de uso do produto e renda. Estas suposições sobre padrões de gastos e comportamento podem desprezar variações, aparentemente sutis, mas inesperadas. A segmentação de consumo não é única e nem a melhor forma de segmentar o mercado. Deve-se entender como o mercado funciona e como as opções são feitas. Assim, a verdadeira questão de marketing não é “quem compra?” mas, “quantos compram?”. Considerar apenas idade, gênero e renda como variáveis principais do uso de estratégias de segmentação pode não identificar oportunidades de marketing.

A segmentação de clientes pode ser realizada por meio características sócio-demográficas (sexo, idade, estado civil, escolaridade, renda, grupo étnico, profissão), características geográficas (região, estado, cidade, vizinhança), características

comportamentais (comportamento de consumo, grau de uso do produto, lealdade à marca), características de benefício procurado (procura de benefícios específicos no produto, satisfação de necessidades), características psicográficas (valores, e atitudes), ou uma combinação de várias características cruzadas num modelo estatístico apropriado, combinando vários elementos.

O critério escolhido para segmentar pode ter importância secundária, já que o objetivo é sempre o mesmo: identificar grupos de clientes com indicações fortes de deter o maior potencial para venda de produtos ou serviços específicos, com decisões de marketing mais precisas e menos dispendiosa e arriscada para o negócio.

Da segmentação demográfica à segmentação psicográfica, os caminhos foram trilhados com a ciência dos problemas de que a demografia não retrata os indivíduos e nem os seus estilos de vida, surgindo assim a classificação psicográfica. Este termo foi projetado por Emanuel Demby, chefe da agência de marketing *Motivation Programmers Inc.*, dos EUA, que envolvia criar perfis psicológicos dentro de segmentos inicialmente propostos por padrões demográficos. Assim grupos com consumidores similares podem ser observados de acordo com seus interesses, estilos de vida, atitudes e aspirações. Em 1973, a *US Consultancy Commercial Analysts* examinou 360 dimensões psicográficas e chegou a oito perfis para cada sexo. Nesse mesmo ano a agência de publicidade *Benton & Bowles* chegou a seis perfis psicométricos diferentes num grupo de duas mil donas-de-casa. O *Stanford Research Institute International*, da *Stanford University* desenvolveu o Sistema VALS™ de segmentação que originalmente agrupou os consumidores em cinco públicos-alvos com diferenciações psicográficas entre eles. Outros estudos levaram à criação do VALS2™, que substituiu as categorias anteriores por grupos que poderiam variar de importância para os profissionais de marketing. O *Technographics*, desenvolvido pela *Forrester Research Inc.*, é um dos mais recentes métodos (LEWIS & BRIDGES, 2004).

Estudos realizados pela consultoria *Booz Allen* com 37 companhias de diferentes setores no Brasil revela alguns fatos atraentes para se realizar segmentação e, ao mesmo tempo, problemas inerentes ao processo como o de encontrar um equilíbrio entre o que é bom para o cliente ou para o consumidor e o que é bom para a companhia e suas marcas. Revista Exame de 30 de junho de 2005 aponta as principais falhas das empresas ao realizarem a segmentação de seus mercados e seus públicos, conforme o Quadro 6.

**Quadro 6: As principais falhas cometidas pelas empresas nos programas de segmentação**

1	Faltam pesquisas e tecnologia para identificar os diferentes clientes.
2	A empresa tem informações sobre os clientes, mas não sabe o que fazer com elas.
3	A análise dos clientes é limitada a aspectos sócio-demográficos, como idade e renda.
4	A empresa não sabe quanto os clientes pagariam a mais por um serviço sob medida.
5	A relação entre o custo e o retorno de cada grupo de clientes não é levantada.
6	Os funcionários não são treinados para lidar com segmentos diferentes de clientes.
7	Sem o envolvimento da alta gestão, a estratégia de segmentação naufraga.

**Fonte:** Bozz Allen, 2005.

Segundo a consultoria *Booz Allen*, avaliar a relação entre o custo e o retorno de cada produto ou estabelecer políticas claras para definir o que é interessante oferecer para cada categoria de segmentos de clientes, cria uma relação mais forte com o cliente. Mesmo em empresas consideradas no mercado de produtos commodity, é possível encontrar exemplos bons do uso da segmentação. Cita a *Exame* o caso da *Dow*, sobre o qual diz Luiz Roberto Galhardi, responsável pela área de transações internacionais da empresa: “Margens baixas podem ser um sinal de que o cliente foi classificado no grupo errado ou que ele não está disposto a pagar por uma tecnologia mais cara”. A *Dow* assegura para os clientes estratégicos a garantia de fornecimento, mesmo que seus estoques estejam baixos.

Outros exemplos explorados pela revista *Exame* demonstram as estratégias de segmentação da *Schering* do Brasil criando grupos de representantes especializados em determinados grupos de clientes. Médicos de grupos diferentes recebem material informativo e visitas agendadas de especialistas em seus assuntos de atendimento da saúde, conforme as suas necessidades. O Quadro 7 mostra como as 37 companhias brasileiras têm conseguido resultados com a prática da segmentação.

**Quadro 7: As principais conclusões de um estudo da *Bozz Allen* com 37 companhias brasileiras sobre segmentação**

As práticas consideradas exemplares são adotadas de forma eficaz por apenas 30% das empresas.
O crescimento da receita dessas empresas é três vezes superior ao das companhias menos eficientes.
Indústrias maduras como siderurgia, química, mídia, cartão de crédito e energia têm as melhores estratégias.

**Fonte:** *Bozz Allen, 2005.*

## 4.2 Marketing e Segmentação

Kotler e Armstrong (1993, p. 150) consideram que há três filosofias que guiam a abordagem e o foco da empresa com relação ao mercado: (1) Marketing de Massa onde a decisão central é produzir e distribuir em massa um produto único e atrair o maior número possível e todos os tipos de compradores com essa oferta; (2) Marketing de Sortimento ou de Variedade de Produtos que oferece escolhas com atributos com capacidade de proporcionar uma diferenciação dos produtos disponíveis da concorrência; (3) Marketing de Segmentos onde a decisão encontra-se em identificar os diferentes grupos de consumidores que compõem um mercado e desenvolver produtos e serviços com especificidades suficientes para atingir um público-alvo seletivo. Conseguir-se localizar as oportunidades de mercado e o composto de marketing passa a ser mais efetivo.

Toledo (1972, p. 11) explica que uma empresa necessita segmentar o mercado porque os consumidores são diferentes em termos de gostos, interesses, desejo e preferências pessoais, necessidades físicas, emocionais e psicológicas.

“Características geográficas, demográficas, socio-econômicas, de personalidade e de comportamento, determinam diferentes sistemas de consumo entre os indivíduos que irão, por isso, desenvolver atitudes distintas em relação ao produto. Conhecendo as diferenças realmente relevantes, o vendedor poderá adaptar melhor sua oferta ao mercado, o que representa uma vantagem competitiva inegável”.(TOLEDO, 1972 p.11)

O marketing de segmento começa com a divisão do mercado com visualização das possibilidades de utilização para produtos de consumo, de variáveis de segmentação tais como: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. Segundo Kotler e Armstrong (1998 p. 160) e Kotler (1997 p. 249), a essência da estratégia de marketing é denominada de *Segmentation-Targeting-Positioning* (STP) e, de acordo com ela, segmentação implica em identificar as variáveis de segmentação e segmentar o mercado com o

desenvolvimento dos perfis dos nichos ou grupos resultantes. A identificação do público-alvo ou mercado-alvo significa desenvolver os métodos de mensuração e avaliar qual atratividade de cada segmento e selecionar o(s) segmento(s)-alvo. No posicionamento identificam-se os conceitos possíveis de se obter uma posição estratégica na mente de cada segmento-alvo (RIES e TROUT, 1993 p. 2 e 8). Implica em selecionar, desenvolver e comunicar o posicionamento escolhido. Simpson (2001 p. 209) trabalha com o conceito de que os mercados-alvo devem ser selecionados e entendidos para o composto de marketing se ajustar ao alvo pretendido. Para isto a estratégia de posicionamento passa a ser fundamental para se criar a diferenciação necessária que leva a fidelidade do cliente.

Observa-se que a segmentação de mercado é importante para o desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento da marca, produto ou serviço, afetando todo o composto tático de marketing: produto, preço e condições comerciais, condições de logística e distribuição e comunicação.

#### **4.3 Requisitos para a Segmentação de Mercado**

Segundo Guagliardi (1984) Sheth, Mittal e Newman (2001) os requisitos para que se possa segmentar um mercado deve ser: (a) Mensurabilidade / Identicabilidade: Implica que o tamanho e o poder de compra dos segmentos possam ser medidos e que cada segmento possa ser identificável pelo profissional de marketing para saber quem é o cliente, suas necessidades, desejos e recurso; (b) Acessibilidade: Implica que os segmentos possam ser alcançados e servidos sem desperdício de recursos. Deve ocorrer a possibilidade de discriminar os segmentos pelos hábitos de mídia, pela demografia, e pelos hábitos de leitura e lazer, etc. Assim a forma de anunciar e distribuir o produto ou serviço pode ser otimizada pela profissional de marketing; (c) Substancialidade: Implica que os segmentos sejam suficientemente lucrativos para o desenvolvimento de todo um esforço do composto de marketing.

Kotler (2002, p. 296) observa que uma segmentação deve ser efetiva e que nem todas são úteis. Para serem úteis, os segmentos de mercado devem ser: (a) Mensuráveis: o tamanho, o poder de compra e as características dos segmentos devem ser passíveis de mensuração; (b) Substanciais: os segmentos devem ser grandes e rentáveis o suficiente para serem atendidos, assegurando a lucratividade dos programas de marketing. Deve haver o maior grupo homogêneo possível com um programa de marketing bem desenvolvido; (c) Acessíveis: devem ser possíveis de serem alcançados e servidos; (d) Diferenciáveis: devem ser distintos e

responderem de maneira diferente aos elementos e programas do composto de marketing; (e) Acionáveis: programas do composto de marketing devem ser efetivos para atrair e atender aos segmentos.

Wedel e Kamakura (2000) citam seis critérios para se obter uma segmentação de mercado como determinantes da efetividade e lucratividade de estratégias de marketing: “*identifiability, substantiality, accessibility, stability, responsiveness and actionability*”.

“*Identifiability*” (identificáveis) é a extensão na qual os gestores podem reconhecer grupos distintos de consumidores no mercado usando bases específicas de segmentação. A identificação dos consumidores em cada segmento deve ser feita com base em variáveis que podem ser facilmente mensuradas.

O critério de “*substantiability*” (substanciabilidade) é satisfeito se os segmentos alvo representam uma porção grande o suficiente para assegurar a lucratividade dos programas de marketing. Está conectada às metas de mercado e estrutura de custos da firma. À medida que conceitos modernos como micro mercados e customização em massa tornam-se mais prevalentes, segmentos lucrativos se tornam menores em função dos menores custos marginais de marketing. No limite, os critérios de *substantiability* podem ser aplicados para cada consumidor individual. Essa é a filosofia básica de marketing direto, em que a proposta é atingir cada consumidor individual que produz receita marginal maior que os custos marginais para a firma.

“*Accessibility*” (acessibilidade) é o grau no qual os gestores são capazes de atingir os segmentos alvo com esforços promocionais ou de distribuição. Depende em grande parte da disponibilidade e da precisão de dados secundários em lucros médios e cobertura de distribuição de acordo com variáveis específicas como gênero, região, status socioeconômico e assim por diante.

“*Responsiveness*” (receptividade). Se segmentos respondem apenas a esforços de marketing neles focados, eles satisfazem o critério de *responsiveness*, crítico para a efetividade de qualquer estratégia de segmentação de mercado, pois os compostos de marketing diferenciados serão efetivos apenas se cada segmento for homogêneo e único em resposta a eles.

“*Stability*” (estabilidade) é necessária, ao menos por um período longo o suficiente para identificação dos segmentos, implementação da estratégia de segmentação de mercado, e a estratégia para produzir resultados. Apenas segmentos que são estáveis no tempo podem fornecer a base para desenvolvimento de uma estratégia de mercado de sucesso

“*Actionability*” (acionáveis). Segmentos são acionáveis se sua identificação fornecer guia para decisões na especificação efetiva de instrumentos de mercado. Esse critério difere do critério de *responsiveness*, que lida apenas com segmentos que podem reagir separadamente. Aqui o foco é se o consumidor num segmento e a decisão do composto de marketing necessário para satisfazer suas necessidades são consistentes com as metas e competências centrais da firma. Talvez aqui se mede a atratividade dos segmentos e dos consumidores ali existentes.

Estes quesitos podem ser analisados pelos aspectos qualitativos, mas são avaliados e medidos principalmente por aspectos quantitativos e todos podem ser observados segundo várias bases de análise. Tomanari (2003, p. 28) em sua dissertação de mestrado pesquisou 26 obras e não encontrou consenso, onde praticamente todas traziam as bases de segmentação de formas diferentes. A grande maioria das obras dá destaque a cinco tipos de segmentação: (1) Segmentação Geográfica, (2) Segmentação Demográfica e Socioeconômica; (3) Segmentação Psicográfica; (4) Segmentação por Benefício e (5) Segmentação Comportamental. Algumas obras, segundo a autora citam as Segmentações Híbridas: geodemográfica (PRIZM, ACORN, *Cluster Plus*), demográfica+psicográfica (VALS2), demográfica+socioeconômica (SAGATY), comportamental+psicográfica+sócio-demográfica (TGI). O Quadro 8 resume as principais variáveis de medição desses tipos de segmentação. O mais efetivo é composto dos procedimentos híbridos que, combinado com os métodos *post-hoc*, juntamente com métodos especiais, é relativamente poderoso e freqüentemente utilizado na prática. (WEDEL e KAMAKURA, 1999),

**Quadro 8: Segmentações e as variáveis de controle**

Geográfica	Região, estados, municípios, densidade / concentração geográfica e populacional, clima, limites políticos, área comercial, localização, transporte e acesso, topografia, tráfego, centro de compras, etc.
Demográfica e Socioeconômica ou Sócio-Demográfica	Idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida da família, geração, número de dependentes, estado civil, status familiar, raça, nacionalidade, religião.
Segmentação Socioeconômica	Renda, ocupação, grau de instrução, classe social, fatores de posse de residência.
Segmentação Psicográfica	Estilos de Vida – expectativas de vida, uso do tempo, interesses predominantes, participação em eventos e agrupamentos sociais, uso do dinheiro, amizades e relações pessoais. Personalidade – bases culturais, atitudes e valores, liderança. Atitude, valores, percepção, atividades, interesses e opiniões.
Segmentação por Benefício	Assemelha-se a hábitos e atitudes sempre associados a uma categoria de produto ou serviço. Satisfação sensual, prestígio social, emulação apreço favorável, qualidade, durabilidade, redução de custos, atendimento e serviços, procura por modernidade, atualização, busca por marcas conhecidas, rapidez, aparência e características físicas do produto, procura por produtos saudáveis e/ou ecológicos.
Segmentação Comportamental	Ocasão de compra, status de uso, grau de uso ou status do usuário, lealdade / fidelidade, modo de utilização, razão de compra, freqüência de compra, local da compra, estágio de atenção para a compra, atitude com relação ao produto.

**Fonte:** adaptado de Tomanari, 2003.

Segundo Raaij e Verhallen (1994) as variáveis de segmentação são classificadas como objetivas ou subjetivas. As variáveis objetivas são medidas e registradas sem muita

discordância entre os pesquisadores, incluindo dados de censo, *scanning data*, e dados de painéis de consumidores. As variáveis subjetivas referem-se às construções mentais dos consumidores e são medidas em pesquisas, levantamentos e entrevistas, incluindo as percepções, avaliações, estilos de vida, atitudes e intenção dos consumidores. Consideram também o nível de generalidades das variáveis, indo das mais gerais, baseadas nos modelos estáveis de comportamento e características pessoais, estando nos níveis mais específicos, relacionadas a comportamentos e atitudes mais específicas, conforme o Quadro 9.

**Quadro 9: Relações das variáveis de segmentação com suas objetividades e subjetividades cruzadas com suas especificidades e generalidades.**

	De natureza geral	De natureza específica
<b>Medidas objetivas</b>	Variáveis geográficas Variáveis demográficas Variáveis sócio-econômicas	Variáveis comportamentais
<b>Medidas subjetivas</b>	Variáveis psicográficas: personalidade, estilos de vida, valores gerais.	Variáveis de benefícios esperados Variáveis psicográficas: valores de domínio específico, atitude, percepção e preferência.

**Fonte:** adaptado de Tomanari, 2003, baseado em informações obtidas em Frank, Massy e Wind (1972), Grisi (1989), Hooley e Saunders (1996) e Raaij e Verhallen (1994).

Como observamos anteriormente, a segmentação de mercado é importante para o desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento de marca, produto ou serviço, envolvendo todo o composto de marketing. Weinstein (1995) aponta os benefícios e as limitações da segmentação de mercado. Os benefícios proporcionam informações para projetar produtos que atendam eficazmente as necessidades do mercado, elaborar estratégias promocionais eficazes e de baixo custo, avaliar a concorrência, especialmente a posição de mercado da empresa e prover *insights* junto às estratégias de marketing atuais. As limitações da segmentação proporcionam aumento de custos, exige um compromisso e um comprometimento corporativo e provê perfis genéricos e não individuais.

Wedel e Kamakura (1999) consideram que as variáveis da situação tem se demonstrado com um potencial no propósito da segmentação, no entanto, tem se preferido utilizá-la como sendo um adicional de análise ao invés de ser a própria segmentação do consumidor. O domínio ou o produto específico das variáveis estilos de vida e benefícios aparenta ser a base mais efetiva, já que tem satisfeito alguns requerimentos como: estabilidade, responsabilidade, acessibilidade e capacidade de agir. Variáveis da personalidade e estilos de vida promovem uma impressão da vida real dos consumidores em cada segmento, bem como do desenvolvimento da efetividade de mensagens adversas. O valor da segmentação é utilizado para identificar segmentos que diferencia o modelo padrão

transmitido sobre a compra e sobre o consumo. Os gerentes necessitam não só estarem por dentro da segmentação de compra, mas sim das características demográficas e socioeconômicas, dos estilos de vida, atitudes e a exposição média à comunicação da empresa. Eles também querem saber como achar e conquistar tais consumidores.

Smith (1956) enfatiza que os segmentos de mercados são diretamente derivados da heterogeneidade dos desejos e necessidades dos consumidores. Surge também da conceitualização gerencial de um mercado estruturado e dividido, mais do que a divisão empírica do mercado em bases de dados coletados das características exclusivas aos consumidores. É por isso que as pesquisas de segmentação devem dividir os mercados em sub-mercados homogêneos medidos pela variável da demanda do consumidor, tendo como resultado a visibilidade de segmentos que respondem de forma homogênea aos esforços do composto de marketing. Esta é uma visão orientada para o mercado, mais que para o produto ou para a produção.

#### **4.4 Segmentação Psicográfica**

Há também a carência de publicações sobre a segmentação psicográfica no Brasil. Sílvia Tomanari em sua dissertação de mestrado para a USP realiza um levantamento das poucas publicações brasileiras que tratam sobre o tema. Na literatura internacional, o primeiro livro específico sobre Segmentação Psicográfica é o *Lifestyles and Psychographics*, editado por William Wells em 1974, abordando vários assuntos sobre esta segmentação por meio de coletânea de textos dos autores Emanuel Demby, Joseph T. Plummer, Douglas Tigert, Paul Green, Ruth Ziff e outros.

Judith Nichols (1990) no livro *By the Numbers. Using Demographics and Psychographics for Business Growth in the 90s*, explora a segmentação psicográfica de forma didática oferecendo uma lista de fontes dos EUA de publicações e de empresas que realizam estudos deste gênero, para coleta de dados demográficos e psicográficos.

Outro estudo importante é o intitulado *Consumer profiles: introduction to psychographics* de Gunter e Furnahm de 1992, de origem inglesa. Os autores discorrem sobre a história da Psicografia, perfil de personalidade do consumidor, segmentação de mercado, sistema de Segmentação Psicográfica abordando AIO, VALS e VALS2 e LOV (*List of Values*), além das críticas consideradas pertinentes à utilização da segmentação Psicográfica.

Oferece dados históricos e recentes das técnicas de Segmentação Psicográfica e como elas são aplicadas em marketing.

Livros não menos importantes são *Values, Lifestyles and Psychographics* de Kalhe e Chiagouris (1997), *Cross - National Consumer Psychographics* de Lynn Kahle (1999), que abordam o uso do LOV (*List of Values*) em seus diversos capítulos do livro, e *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations* de Wendel e Kamakura (1999) que aborda as metodologias e os procedimentos estatísticos de vários tipos de segmentação.

A segmentação psicográfica tem sua origem na Psicologia. Segundo o dicionário de Psicologia de Piéron (1975 p. 352) a Psicologia Diferencial está relacional aos:

“estudos comparativos das diferenças psicológicas existentes entre os indivíduos humanos, tanto em relação à variabilidade interindividual nos grupos homogêneos, quanto à variabilidade intergrupar (grupos diferindo pela idade, sexo, meio social ou raça)”.

Antes de aprofundar o conceito de segmentação psicográfica, iremos avaliar um pouco da evolução das pesquisas de mercado e de marketing. Iniciaremos observando a Pesquisa Motivacional que procura determinar o porquê do comportamento humano, particularmente no que diz respeito a hábito de compra e seus motivos e é útil para determinar as razões pelas quais os consumidores adquirem certa marca de produtos ou serviços ao invés de outras. (BOYD & WESTFALL, 1987 p. 603).

Ernest Dichter, psicólogo nascido em Viena, considerado o pai da Pesquisa Motivacional, disse nos anos 40 que os profissionais de marketing e propaganda deveriam prestar atenção nos aspectos psicológicos de consumo como papel decisivo na preferência de produtos, serviços e marcas. A forma de descobrir por que as pessoas compram deve passar pelo estudo e pela pesquisa questionando e analisando as circunstâncias que estão ao redor, circundando suas ações. A sensação é de grande importância para a propaganda (BOYD & WESTFALL, 1987 p. 607).

Três trechos importantes irão nortear este estudo:

“Quando um publicitário deseja ser capaz de prever os resultados de suas ações (...) ele está pedindo respostas motivacionais. (...) Se o publicitário, entretanto, não está satisfeito com suas descobertas sobre onde suas vendas são boas ou ruins, mas deseja realizar mudanças, deseja vender um segundo carro para a família, fazê-los comprar a sua marca de cereal, e assistir a seu show de TV, ele está invadindo o campo das ciências sociais e, particularmente, o campo das disciplinas psicológicas, tenha ele percebido isso ou não”.(DICHTER, 1958 p. 30).

“Pesquisa Motivacional é um fator a mais. Ela não é uma substituta à Pesquisa de Mercado tradicional. (...) Pesquisa psicológica é indicada quando os métodos normais de Pesquisa de Mercado não conseguem responder as questões levantadas, ou quando não resolvem um problema importante”. (SMITH, 1954 p. 203).

“Pesquisa Motivacional não é oferecida como uma nova religião ou modo de vida. Ela é simplesmente uma ferramenta diferente para fornecer uma multiplicidade de respostas à pergunta ‘por quê?’ do comportamento humano que não estão disponíveis através de nenhuma outra fonte”. (MARTINEAU, 1957 p. 27-28).

A Segmentação Psicográfica começa a ganhar espaço a partir dos anos 60, tanto com o avanço tecnológico e disponibilidade de computadores, quanto com algumas constatações dos aspectos subjetivos da Pesquisa Motivacional que tratavam dos aspectos da motivação inconsciente dos consumidores.

Kotler (1980 p. 185) trata a segmentação psicográfica como uma das categorias da segmentação. As variáveis desta segmentação referem-se ao indivíduo e aspectos tais como estilos de vida (modo particular de orientação de um indivíduo ou grupo tem com relação ao consumo, ao trabalho e ao lazer), personalidade (personalidade de marcas – imagem e conceito da marca X personalidade dos consumidores – imagens e conceitos pessoais), motivos de compra (características associadas com cada segmento de benefício procurado pelo consumidor), conhecimento e utilização do produto (usuários regulares, não usuários, ex-usuários, usuários em potencial, novos usuários X volume de utilização). Kotler (1986 p. 242) ressalta que “mesmo onde a evidência da influência das diferenças de personalidade sobre o comportamento de compra é encontrada, as implicações estratégicas estão longe de serem encontradas”.

Ainda em Kotler (2000 p. 288) explica que as divisões de segmentos psicográficos em diferentes grupos devem analisar as variáveis com base nos estilos de vida, na personalidade e inclui os valores dos consumidores como crenças e atitudes que determinam em um nível básico, as escolhas e os desejos das pessoas no longo prazo. Os estilos de vida representam a pessoa por inteiro expressa pelas suas atividades, interesses e opiniões. A psicografia é a ciência da mensuração e categorização dos estilos de vida do consumidor. Kotler cita o VALS 2 (*Values and Lifestyle* – valores e estilos de vida) como um dos sistemas de classificação baseado em mensuração psicográfica. Será detalhado mais adiante.

Richers (2000 p. 69) trata a segmentação psicográfica como análise das variáveis de personalidade (introvertido, extrovertido, autoconfiança, motivação e ambição, crenças,

valores e atitudes), comportamento (escolha entre alternativas, compra / não compra, lealdade à marca e quantidade de compras), intensidade de compra (nunca comprou, usou e abandonou, compradores esporádicos, irregulares, freqüente, viciado) e objetivos de compra (satisfazer necessidades, auto-estima, status social, auto-realização, família e segurança), associando assim os objetivos de compra com a escala de necessidades de Maslow. Richers trata a segmentação por estilos de vida separada da segmentação psicográfica. As variáveis de análise para a segmentação por estilos de vida são: atividades (trabalho, turismo, ficar em casa, TV, música, clube, esportes, igreja, shopping, ajuda, etc.), opiniões (assuntos pessoais, comunitários, políticos, econômicos, financeiros, educação, empresa, produtos, cultura, futuro, etc.) e interesses (família, casa, emprego, comunidade, *hobby*, drogas, comida, recreação + divertimento, leitura, etc.). Não encontramos na coletânea organizada por Raimar Richers e Cecília Pimenta Lima em 1991, com o título: Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro, nenhuma referência sobre segmentação psicográfica ou por estilos de vida.

McDonald (2004 p. 107) trabalha com a visão do cliente psicossocial, “cujas atitudes e comportamentos são afetados pela família, trabalho, padrões culturais predominantes, grupos de referência, percepções, aspirações e Estilos de Vida”.

Weinstein (1995 p. 263-264) trata da segmentação atitudinal numa análise de caso para os consumidores acima dos 50 anos, na qual explica que não se tem obtido sucesso ao utilizar somente bases demográficas para este público. As pessoas acima dos 50 anos têm muitas experiências de vida diferentes e não são tão homogêneas. Portanto, conhecer as atitudes deste público torna a tarefa do composto de marketing mais efetiva.

Blasckwell, Miniard e Engel (2005 p. 228) tratam os estilos de vida como um “construto sumário definido como padrões nos quais as pessoas vivem e gastam tempo e dinheiro, refletindo as atividades, os interesses e as opiniões (AIO) das pessoas”. A psicografia é uma “técnica operacional de medição dos estilos de vida”. “Ela oferece medidas quantitativas e pode ser usada com grandes amostras necessárias para a definição de segmentos de mercado”.

Sheth, Mittal e Newman (2001 p.344-351) e Baker (2005 p. 180), observam que a psicografia refere-se a características dos indivíduos que descreve sua constituição psicológica e comportamental; é a manifestação das motivações subjacentes do indivíduo. Para os autores a psicografia tem três elementos: valores, autoconceito e estilos de vida. Valor é o que as pessoas pensam que é importante para a sua vida, são os objetivos pelos quais as pessoas vivem e podem ser analisados pelas seguintes variáveis: respeito próprio, auto-

realização, segurança, sentimento de pertença, estímulo, senso de realização, diversão, ser respeitado e ter relações calorosas com os outros. Lista que corresponde com as necessidades de hierarquia de Maslow (Maslow inclui as necessidades fisiológicas e esta lista acrescenta o valor da diversão). O autoconceito é a imagem que o indivíduo tem de sua auto-imagem, incluindo a idéia do que a pessoa é atualmente e do que ela gostaria de ser. As pessoas vivem seu autoconceito em grande medida por meio do que consomem. Os estilos de vida, para os autores, é o modo como as pessoas vivem e são determinados pelas características pessoais dos clientes, tais como: genética, raça, gênero, idade e personalidade; e pelo seu contexto pessoal: cultura, instituições e grupos de referência, valor pessoal; além de suas necessidades e emoções.

Ferrel e Hartline (2005 p. 163), definem as variáveis da segmentação psicográfica como sendo: Personalidade, Estilos de Vida e Motivações. Os autores ainda ponderam que se podem segmentar psicograficamente os indivíduos com a técnica AIO – Atividade, Interesses e Opiniões (Quadro 10); e com a técnica VALS – *Values and Lifestyles* (Figura 13).

**Quadro 10: Frases de AIO – algumas amostras de atividades, interesses e opiniões que definem estilos de vida.**

<b>Consciente de preços</b>	Procuro muitas ofertas especiais. Eu me vejo verificando os preços na quitanda mesmo para itens pequenos. Geralmente assisto a propagandas na busca de anúncios de liquidações. Uma pessoa pode economizar um belo dinheiro procurando pechinchas.
<b>Consciente da moda</b>	Geralmente tenho um ou mais trajes que estão na última moda. Quando preciso escolher entre duas coisas, geralmente visto o que está na moda, não o que é confortável. Uma importante parte da minha vida e atividades é me vestir bem. Geralmente experimento os mais modernos cortes de cabelo quando eles são lançados.
<b>Caseiro</b>	Prefiro passar uma noite tranqüila em casa a ir para uma festa. Gosto de festas onde há muita música e conversa (pontuação inversa). Prefiro ir a um evento esportivo a dançar. Sou caseiro.
<b>Voltado para a comunidade</b>	Sou um membro ativo de mais de uma organização de serviços. Faço trabalho voluntário para um hospital ou alguma organização de serviços com bastante frequência. Gosto de trabalhar em projetos comunitários. Trabalhei pessoalmente em uma campanha política ou para um candidato ou uma causa.
<b>Orientado para os filhos</b>	Quando meus filhos ficam doentes, deixo de fazer quase tudo para cuidar deles. Meus filhos são a coisa mais importante de minha vida. Tento arrumar minha casa para a conveniência de meus filhos. Gasto muito tempo e esforço tentando ensinar bons hábitos aos meus filhos.
<b>Dona-de-casa compulsiva</b>	Não gosto de ver os brinquedos das crianças espalhados pela casa. Geralmente mantenho minha casa muito arrumada e limpa. Sinto-me mal quando minha casa não está completamente limpa. Nossos dias parecem seguir uma rotina definida com refeições na hora certa, por exemplo.
<b>Autoconfiante</b>	Acho que tenho mais autoconfiança que a maioria das pessoas. Sou mais independente que a maioria das pessoas. Acho que tenho muita habilidade pessoal.
<b>Acha que é líder de opinião</b>	Meus amigos e vizinhos freqüentemente me procuram para que eu os aconselhe. Algumas vezes influencio o que meus amigos compram. As pessoas me procuram mais do que as procuro para informações sobre marcas.
<b>Busca informações</b>	Freqüentemente busco o aconselhamento de meus amigos sobre que marca comprar. Despendo um tempo considerável conversando com meus amigos sobre marcas e produtos.
<b>Não gosta de serviços domésticos</b>	Devo admitir que realmente não gosto de tarefas domésticas. Acho limpar a casa uma tarefa desagradável. Aprecio a maioria das formas de tarefas domésticas (pontuação contrária). Minha idéia de serviço doméstico é “muito de vez em quando”.
<b>Gosta de costurar</b>	Gosto de costurar e o faço com freqüência. Quase sempre faço minhas roupas e as de meus filhos. Pode-se economizar um bom dinheiro fazendo as próprias roupas. Gostaria de saber costurar como um profissional.
<b>Consumidor de comida enlatada</b>	Dependo de comidas enlatadas pelo menos em uma refeição por dia. Eu não sobreviveria sem comidas enlatadas. Comida enlatada tem um sabor esquisito (pontuação contrária).
<b>Faz dieta</b>	Durante o verão bebo refrigerantes de baixa caloria várias vezes por semana. Compro mais comida de baixa caloria que a média das donas de casa. Já usei Metrecal e outras comidas dietéticas pelo menos em uma refeição diária.
<b>Otimista em termos financeiros</b>	Provavelmente terei mais dinheiro para gastar no próximo ano do que tenho agora. Daqui a cinco anos a renda familiar será provavelmente bem mais alta do que agora.

**Fonte:** Sheth, Mittal e Newman (2001 p.351) adaptada de WELLS, William D.; TIGERT, Douglas J. Activities, Interest and Opinions. Journal of Advertising Research, 11, p.35, Aug. 1971.

#### 4.4.1 Valores e Estilos de Vida (VALS – “Values and Lifestyles”)

Desenvolvido pela *SRI International*, é um dos esquemas para a definição de perfis psicográficos. Sua primeira versão o VALS 1, classificava toda a população americana em nove grupos, baseados nas identidades que as pessoas buscam e implementam por meio de seus comportamentos de mercado. De acordo com a própria definição da SRI “as pessoas buscam e adquirem produtos, serviços e experiências que lhes propiciam satisfação e dão forma, substância e caráter a suas identidades”. (Sheth, Mittal e Newman, 2001 p. 350). É baseado em como os consumidores concordam ou discordam de várias declarações temáticas

e identifica nove estilos de vida dos norte-americanos. (BLACKWELL, MINIARD e ENGEL, 2005 p.231-232). O VALS 1 utiliza duas dimensões para sua base conceitual: (1) a hierarquia de Maslow e (2) a Teoria do Caráter Social de Reisman, segundo a qual uma pessoa é orientada para seu interior ou para o ambiente externo. Assim eram classificados os nortes-americanos segundo o VALS 1: (1) Sobreviventes, (2) Sustentadores, (3) Pertencentes, (4) Emuladores, (5) Realizadores, (6) Eu-sou-eu, (7) Experimentadores, (8) Socialmente conscientes e (9) Integrados. A classificação dentro de duas categorias reduzia a importância de outras categorias como a de temas sociais, que começaram a ser discutido, concordados e possíveis de serem medidos pelos consumidores.

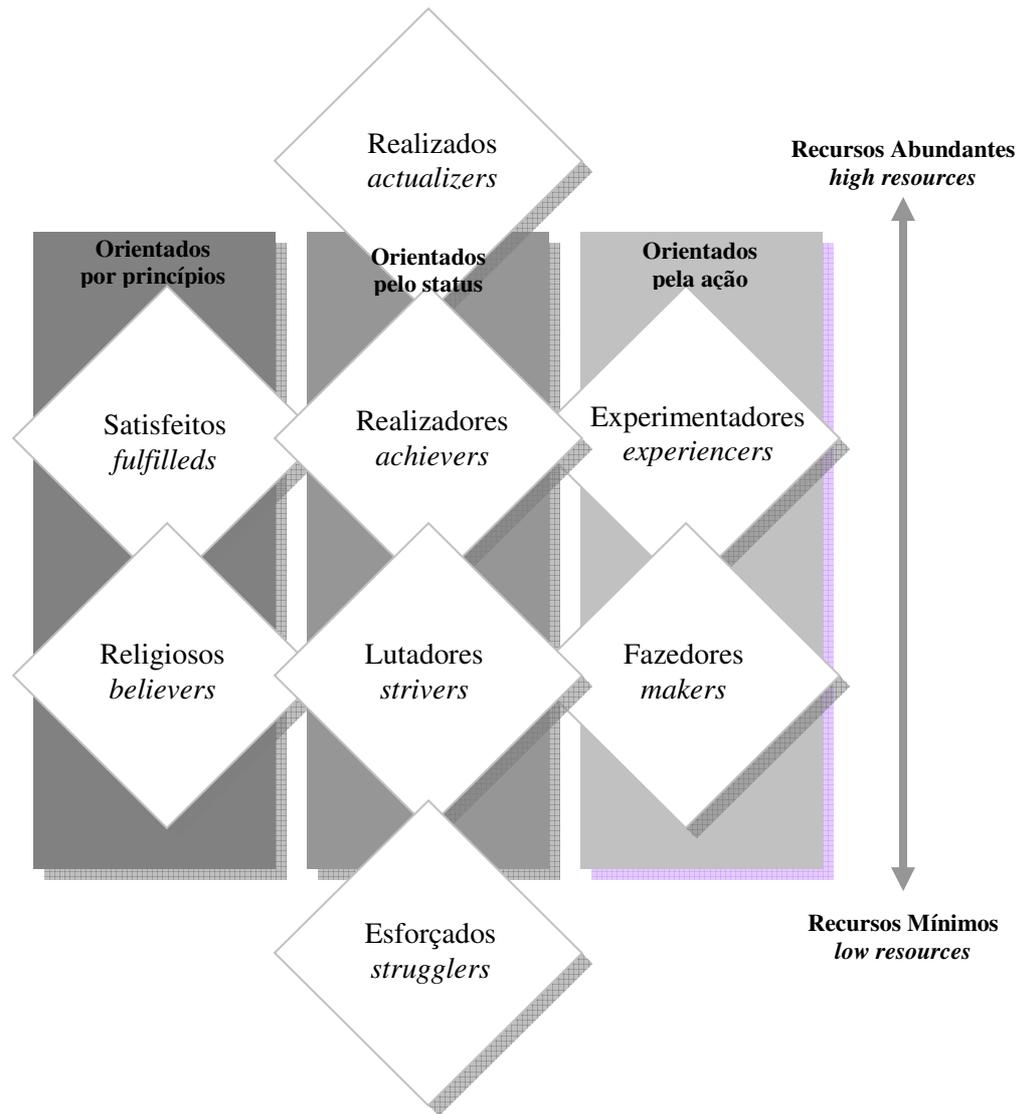
Blackwell, Miniard e Engel (2005 p. 232) discutem o VALS 2 como a forma de dividir, psicograficamente, por estilos de vida os clientes em oito grupos (Figura 10) que captura as atitudes e os valores dos consumidores a partir da medição de quão fortemente eles concordam ou discordam com frases baseado em duas dimensões: auto-orientação e recurso.

Auto-orientação diz que as pessoas são motivadas pelo princípio, status e ação.

“Os consumidores orientados para os princípios são levados em suas escolhas por critérios abstratos e idealizadores, não por sentimentos, eventos ou pelo desejo de aprovação ou pela opinião dos outros. Os consumidores orientados para o status buscam produtos e serviços que demonstrem seu sucesso para os outros. Os consumidores orientados para a ação são levados por um desejo de atividade social ou física, variedade e riscos”. (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001 p. 352).

As auto-orientações podem ser descritas como: (BLACKWELL, MINIARD e ENGEL, 2005 p.232) (a) **Orientadas por princípios:** decisões baseadas em crenças e princípios a não a partir do que os outros pensam; (b) **Orientadas pelo status:** fortemente influenciados pelas crenças, opiniões e pontos de vista dos outros; (c) **Orientadas pela ação:** indivíduos que compram produtos que afetem seu ambiente e procuram atividade, variedade e correm riscos.

Os recursos referem-se a toda gama de meios e capacidades psicológicas, físicas, demográficas e materiais cruzada com estudo de renda, autoconfiança, saúde, inteligência e nível de energia, que estão a disposição dos consumidores para seguir sua auto-realização. Estas medidas podem variar de acordo com a idade: da adolescência até a idade média e com a idade avançada, ou até mesmo por crises de depressão, reveses financeiros e deficiências física e psicológica.



**Figura 13: Estrutura do VALS 2 – Sistema de Segmentação**

**Fonte:** adaptado pelo autor de Blackwell, Miniard e Engel, 2005; e Sheth, Mittal e Newman, 2001. Baseado no SRI Consulting.

Segundo Gunter e Furnham (1992), o VALS 2 baseia-se num questionário que revela posturas psicológicas fixas ao invés de valores e estilos de vida mutáveis. O questionário solicita que os consumidores respondentes concordem ou discordem numa escala de quatro pontos para trinta e cinco afirmações relacionadas a valores e estilos de vida e mais quatro questões de caráter demográfico como sexo, idade, renda e grau de instrução. O questionário pode ser visto no sítio da *SRI Consulting*: <http://www.sric-bi.com/VALS/presrvey.shtml>, ao qual reproduzimos no Quadro 11.

**Quadro11: Questionário para avaliar valores e Estilos de Vida**

Responda às seguintes afirmações, usando as categorias seguintes:			
Discordo totalmente	Discordo em termos	Concordo em termos	Concordo totalmente
1. Frequentemente me interesso por teorias.			
2. Não aprecio pessoas e coisas escandalosas.			
3. Gosto de muita variedade em minha vida			
4. Gosto de fazer coisas que possa usar todos os dias.			
5. Sigo as últimas tendências da moda.			
6. Conforme diz a Bíblia, o mundo foi realmente criado em seis dias.			
7. Gosto de ser responsável por um grupo.			
8. Gosto de aprender sobre arte, cultura e história.			
9. Frequentemente adoro coisas estimulantes.			
10. Interesse-me realmente apenas por algumas coisas.			
11. Prefiro fazer algo a comprá-lo			
12. Visto-me mais na moda que a maioria das pessoas.			
13. O governo federal deveria encorajar a prática da oração nas escolas públicas.			
14. Tenho mais habilidade que a maioria das pessoas.			
15. Considero-me um intelectual.			
16. Devo admitir que gosto de me exibir.			
17. Gosto de experimentar coisas novas.			
18. Sou muito interessado em saber como coisas mecânicas – por exemplos, motores – funcionam.			
19. Gosto de me vestir na última moda.			
20. Há muito sexo na TV hoje em dia.			
21. Gosto de liderar.			
22. Eu gostaria de passar um ano ou mais em um país estrangeiro.			
23. Gosto de muita agitação em minha vida.			
24. Devo admitir que meus interesses são um pouco restritos e limitados.			
25. Quero de fazer coisas de madeira, metal e outros materiais.			
26. Quero ser considerado uma pessoa que anda na moda.			
27. A vida de uma mulher só está completa se ela pode propiciar um lar feliz para sua família.			
28. Gosto do desafio de fazer algo que nunca fiz antes.			
29. Gosto de aprender sobre coisas, mesmo que elas nunca me sejam úteis.			
30. Gosto de fazer coisas com as minhas mãos.			
31. Estou sempre buscando emoções.			
32. Gosto de fazer coisas novas e diferentes.			
33. Gosto de examinar lojas de máquinas e carros.			
34. Eu gostaria de entender mais sobre como funciona o universo.			
35. Gosto que minha vida seja sempre a mesma.			

**Fonte:** Sheth, Mittal e Newman, 2001.

Blackwell, Miniard e Engel (2005 p. 232), explicam as oito categorias de estilos de vida segmentados segundo VALS 2.

**Realizados:** consumidores bem-sucedidos, ativos e sofisticados, detentores de muitos recursos e elevada auto-estima. Eles dão muita importância à sua imagem.

**Satisfeitos:** consumidores satisfeitos, maduros, confortáveis e reflexivos que tendem a ser práticos e buscam funcionalidade, valor e durabilidade nos produtos que compram.

**Religiosos:** também orientados por princípios. São conservadores com crenças baseadas nos códigos estabelecidos pela igreja, comunidade, família e nação. Eles tendem a comprar marcas estabelecidas.

**Realizadores:** consumidores orientados para a carreira que gostam de se sentir no controle de suas vidas e preferem pouco risco e descoberta. Suas vidas sociais envolvem a família, igreja, e carreira. Eles preferem marcas de prestígio que mostram sucesso aos seus pares.

**Lutadores:** consumidores preocupados com a aprovação de outros e em busca de autodefinição, segurança e com a imagem de sucesso. Apesar de simular a vida daqueles pelos quais se esforçam em ser, eles ainda têm deficiências de recursos para atingir seus objetivos.

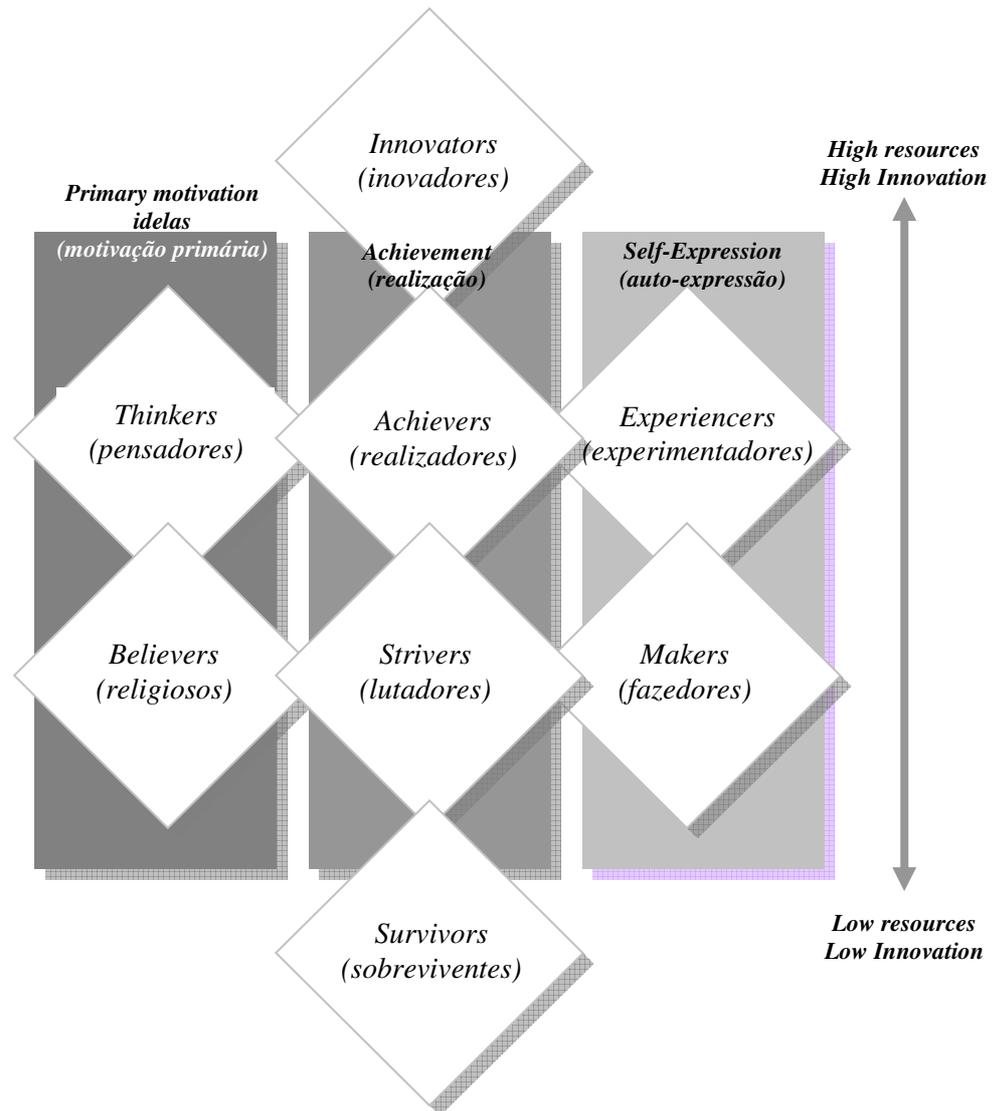
**Experimentadores:** consumidores jovens, entusiastas e impulsivos que gostam de assumir riscos, variedade e excitação. Gostam de produtos e atividades novos e ainda não aceitas. Por causa de suas idades, não formaram valores de vida, comportamentos ou afiliação política.

**Fazedores:** consumidores que focam em auto-suficiência, vivem dentro do contexto da família e trabalho, e prestam pouca atenção a temas externos ao seu mundo. Podem ser encontrados consertando automóveis e invejam apenas as posses materiais que sejam funcionais, como novas ferramentas ou veículos utilitários.

**Esforçados:** consumidores pobres e geralmente com baixa educação, sem elos sociais e preocupados com as necessidades do momento, tais como compra de alimentos e cuidados com a saúde. São cautelosos e buscam segurança.

#### 4.4.2 VALS 2.3

Em 2003 a SRI realizou modificações no sistema VALS 2, introduzindo o VALS 2.3 que não é diferente com relação aos tipos e as descobertas básicas. As novas escalas e medidas estatísticas são baseadas no método de trabalho do sistema *Japan VALS*. A Figura 13 mostra como está estruturado o VALS 2.3



**Figura 14: Estrutura do VALS 2.3 – Sistema de Segmentação**

**Fonte:** sitio da SRI em 2005 (<http://www.srbi.com/VALS/types.shtml>)

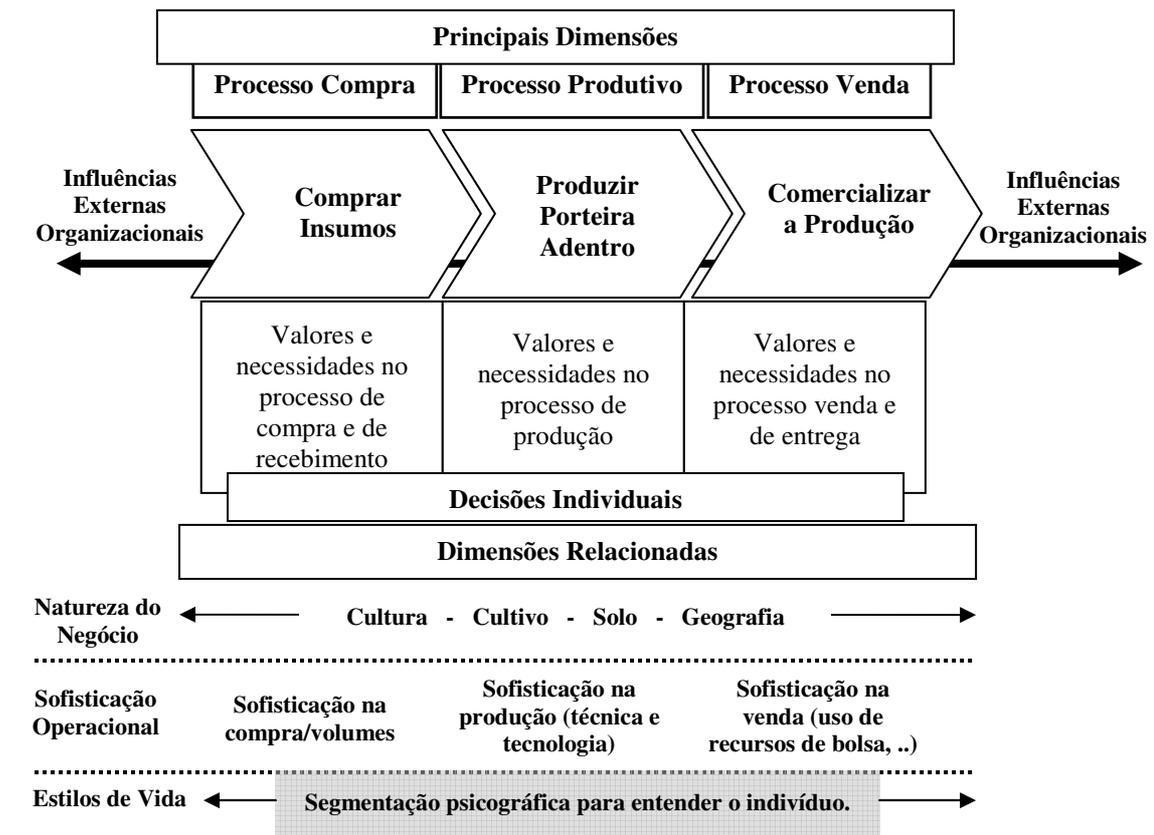
Apesar de alguns segmentos estarem com nomes diferentes as características atuais são praticamente iguais aos já citadas neste estudo. Mudou a análise da motivação de cada um.

Após avaliar e estudar os construtos da segmentação psicográfica ou por estilos de vida, ganhamos motivação para a continuidade desta dissertação para aplicar, numa análise empírica os conhecimentos adquiridos para a verificação da possibilidade de segmentar psicograficamente o produtor rural brasileiro.

## 5 METODOLOGIA

Uma série de forças, tanto de dentro quanto de fora da organização, influenciam o comprador organizacional do mercado agrícola. O conhecimento dessas forças, bem como o comportamento individual do produtor rural dá ao profissional de marketing uma base para a construção de estratégias receptivas de marketing B2B.

O modelo individual de coleta de informações no processo de decisão do público consumidor do agronegócio brasileiro num mercado organizacional e complexo, conforme demonstrado na Figura 15, justifica uma abordagem de segmentação por estilos de vida para o desenvolvimento de um plano de marketing com decisões estratégicas que permitam a diferenciação do negócio. Dentre todos os tipos de segmentação possíveis, a segmentação psicográfica do produtor rural pode trabalhar com variáveis individuais, organizacionais, ambientais e de grupo que influenciam as decisões de compra.



**Figura 15: Complexidade da cadeia de informações e decisões do produtor rural.**

Fonte: Autor, 2006.

A pesquisa levada a termo neste estudo é do tipo exploratória e também um estudo descritivo para estimular um conhecimento das características do comprador rural

organizacional e permitir ao profissional de marketing formas de obter mais informações para decidir sobre projetos de produtos, preços, distribuição e promoções.

Apresenta-se neste estudo um teste desta técnica de modo simplificado para se levantar indícios da possibilidade de aplicação de segmentação por estilos de vida e diferenciações estratégicas de marcas.

## **5.1 Plano de Trabalho**

O rigor no método de estudo está dividido em quatro etapas. As etapas um, dois e três são etapas de referência para o estudo empírico.

### **5.1.1 Etapa um**

A etapa um foi desenvolvida com base em dados e fontes do estudo exploratório, como fonte secundária de informação, representados por pesquisa já coletados numa estudo com 2.549 agricultores, realizada por telefone, pela Bunge Fertilizantes S/A, aplicada numa amostra do público-alvo desse estudo, com um universo determinado, formado por agricultores classificados como tradicionais ou empresariais segundo os critérios da empresa patrocinadora, caracterizados como grandes e médios consumidores de fertilizantes e responsáveis finais pela compra e produtores das principais culturas: soja, milho, trigo, arroz, feijão, algodão, laranja, cana e café, concluída em janeiro de 2004. A composição amostral foi dividida com a seguinte quantidade de entrevistas: Goiás e Bahia com 343, Minas Gerais e Espírito Santo com 481, Mato Grosso e Rondônia com 226, Paraná e Mato Grosso do Sul com 615, Rio Grande do Sul e Santa Catarina com 512, São Paulo e Rio de Janeiro com 372. Nesta amostra foram considerados as seguintes culturas com o respectivo número de entrevistas: Algodão com 313, Arroz com 123, Batata com 110, Café com 126, Cana-de-Açúcar com 122, Feijão com 122, Laranja com 122, Milho com 630 e Trigo com 253.

Nesta pesquisa foram analisados o valor das marcas do mercado de fertilizante bem como sua relação de personalidade na percepção da amostra estudada, além de procurar os indícios dos aspectos de lealdade às marcas deste mercado.

Tentou-se também analisar a hipótese relacionada com a lealdade das marcas de fertilizantes e seu posicionamento estratégico no mercado.

### 5.1.2 Etapa dois

Na etapa dois, como estudo exploratório, foram analisados os dados coletados de outra pesquisa com 326 agricultores, em entrevistas pessoais, realizada por sete Engenheiros Agrônomos na função de *trainees* da Bunge Fertilizantes S/A, conforme a composição amostral de produtores rurais: 41 no RS e SC, 35 no PR e MS, 55 no MT e RO, 57 em MG e ES, 79 em GO e BA, e, 59 no N e NE do Brasil .

Nesta pesquisa foram analisados, principalmente, os aspectos ligados aos atributos da segmentação do produtor rural quanto aos seus estilos de vida.

### 5.1.3 Etapa três

Na etapa três foi realizada uma pesquisa exploratória com profissionais que trabalham com segmentação de mercado e posicionamento estratégico para entender como o referencial teórico estudado pode ser aplicado nos negócios, conforme explorada no capítulo 3, no subtítulo 3.4 Posicionamento de Marcas. Segundo Aaker (2004, p. 209) este estudo pode ser classificado como entrevistas semi estruturadas ou individuais com foco que é “especialmente eficaz com executivos ocupados, técnicos especialistas e líderes intelectuais”.

Para melhor compreender como as ferramentas de posicionamento estratégico de marcas e segmentação de mercado são utilizadas na prática, foi realizado um estudo exploratório, através de entrevistas pessoais, com o Sr. Élcio Damaceno da empresa 3M, em 06/04/2005, Sra. Sílvia Prado, profissional da área de marketing prestadora de serviços de consultoria, em 12/04/2005, Sra. Elaine El Badouy Cecchettini, responsável pela conta da Sony, em 03/05/2005 e Sr. Ronaldo Pinto Flor, consultor de marketing e responsável pelo projeto de segmentação de clientes da Multibrás, em 18/05/2005.

As entrevistas foram divididas em dois grandes blocos de perguntas: Segmentação de Mercado e Posicionamento Estratégico de Marcas conforme roteiro, não estruturado. As principais conclusões deste estudo foram tratadas no capítulo 3, página 51. As transcrições das entrevistas encontram-se no apêndice D.

Malhotra (2001) considera que uma das finalidades da pesquisa exploratória é formular o problema com maior precisão e identificar cursos alternativos de ação. Este tipo de pesquisa possibilita a formação de idéias para o entendimento do conjunto do problema.

Aaker (2004) comenta que a pesquisa qualitativa exploratória é realizada para que se possa ter uma idéia de suas perspectivas e ajudar o pesquisador a compreender o escopo e a complexidade das atividades envolvidas em determinados fenômenos ou situações. Métodos qualitativos de pesquisa podem ser utilizados para “gerar novos conceitos de produtos ou

serviços, soluções de problemas, lista de características de produtos, e assim por diante”, podendo o assunto ser explorado como um estudo de caso. Os argumentos chave para uma abordagem de estudo de caso são: a) revelam as motivações por meio de ações reais e não de declarações ou opiniões; b) utilizam a observação e a documentação para estimular as questões e corroborar as respostas; c) atingem tomadores de decisões múltiplas; d) exigem o talento de “detetives de marketing” em vez de “coletores de dados”.

#### 5.1.4 Etapa quatro

Numa quarta etapa, foco empírico desta dissertação, por meio de uma pesquisa de campo, testou-se junto a um grupo de produtores rurais brasileiros, uma escala de segmentação por estilos de vida, sua predileção a determinadas marcas e, avaliou-se sua percepção em relação à dimensão de confiança e de afeto e como essa relação influencia o momento de compra e de escolha da marca do fertilizante em cada grupo homogêneo encontrado.

O trabalho foi desenvolvido segundo a matriz de amarração apresentada na Quadro 12.

**Quadro 12: Matriz de Amarração do Projeto de Pesquisa**

Questões de Pesquisa	Hipóteses	Etapa	Variável	Conceito	Teste
Quem são os produtores rurais? Quais as suas características psicográfica ou por Estilos de Vida? É possível distinguir tipos diferentes de clientes? É possível segmentar o mercado com foco no produtor rural de forma significativa?	H <sub>1</sub> : Os produtores rurais são diferenciados por Estilos de Vida.	2 e 4	51 questões medidos pela escala <i>Likert</i> . Estímulo por conceitos e percepções com relação às principais atitudes sobre o agronegócio ao qual está inserido e valores pessoais, baseado em VALS 2.	Estilos de Vida	Análise fatorial Se existirem, pelo menos dois ou mais <i>clusters</i> são identificáveis, mensuráveis, acessíveis, substanciais e operacionalizável. Visualização por <i>clusters analysis</i> .
Como os grupos de agricultores percebem as marcas de fertilizantes quanto aos aspectos de confiança e afeto? Os grupos ou segmentos são motivados pelo mesmo apelo?	H <sub>2</sub> : Os produtores com estilos de vida semelhantes são diferenciados pela confiança e pelo afeto a marcas de fertilizantes.	1 (análise) 4 (estudo empírico)	Análise de questões quanto percepção de marcas por confiança e afeto.	Posicionamento Estratégico de Marcas (etapa 3), Lealdade.	Análise de média e desvio padrão de escala de confiança e afeto desenvolvida para o estudo.
A percepção de confiança e afeto da marca distinguem segmentos de produtores? Seria possível diferenciar marcas de fertilizantes por lealdade?	H <sub>3</sub> : Confiança e afeto impactam de maneira diferente na preferência pelas marcas entre os Estilos de Vida do Produtor Rural	4	Cruzamento e análise dos <i>clusters</i> identificando nos segmentos diferentes posicionamentos em relação às marcas.	Estilos de Vida, Lealdade.	Análises das médias das respostas.

Fonte: autor (2005)

## 5.2 Adaptação de uma escala de estilos de vida baseada em VALS

Para a aplicação do trabalho em campo, foi desenvolvido um questionário para a coleta de dados, conforme o esquema VALS, utilizado para dividir segmentos por estilos de vida que trabalha com variáveis que mostram como as pessoas podem ser orientadas por princípios, por status ou por ação. Para segmentar o produtor rural brasileiro, foi proposta nesta dissertação uma adaptação do VALS para aplicação no estudo conforme O Quadro 13. O objetivo deste questionário foi trabalhar com as variáveis: valores profissionais, valores pessoais, personalidade, preocupações, objetivos de vida, objetivos do negócio, satisfação e opiniões. Houve também a preocupação de se trabalhar com variáveis como grau de tradicionalismo, relacionamento, sensibilidade a preços, alavancagem financeira e informações necessárias para o negócio agrícola. Foi utilizada a escala de Likert que requer que o respondente “indique seu grau de concordância ou discordância em relação a uma série de afirmações relacionadas à atitude ou objeto”. (AAKER, 2005 p. 298).

**Quadro 13: Adaptação de VALS para o Produtor Rural**

Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
5	4	3	2	1
<b>Rodízio</b>				<b>Avaliação</b>
( )	1	Eu considero o meu relacionamento com o gerente do silo para decidir aonde entregar a minha produção		
( )	2	Vale a pena insistir para conseguir melhores preços na comercialização da minha safra		
( )	3	Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que eu mais confio.		
( )	4	Estou sempre disposto a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidos pelas empresas		
( )	5	As informações prestadas pelas empresas compradoras de minha produção podem me ajudar no sucesso da minha comercialização		
( )	6	Minhas decisões são sempre técnicas e não costumo misturar amizade com negócios		
( )	7	Os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes podem me ajudar no desenvolvimento dos meus negócios		
( )	8	Sempre procuro decidir sozinho a venda da minha produção		
( )	9	Na agricultura eu prefiro usar produtos que conheço e que estão no mercado há alguns anos, em vez de usar produtos novos.		
( )	10	Sempre considero a opinião de outras fontes de mercado antes de decidir a comercialização da produção		
( )	11	A venda antecipada de parte da produção é uma boa forma de financiamento		
( )	12	Não acho que a propaganda possa mudar as minhas opiniões		
( )	13	Sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a minha lavoura		
( )	14	Em geral estou otimista sobre o futuro da agricultura nesta região		
( )	15	Eu gostaria de comprar os insumos e vender a minha produção para uma única empresa		
( )	16	Durante os anos, as minhas crenças e valores têm mudado pouco		

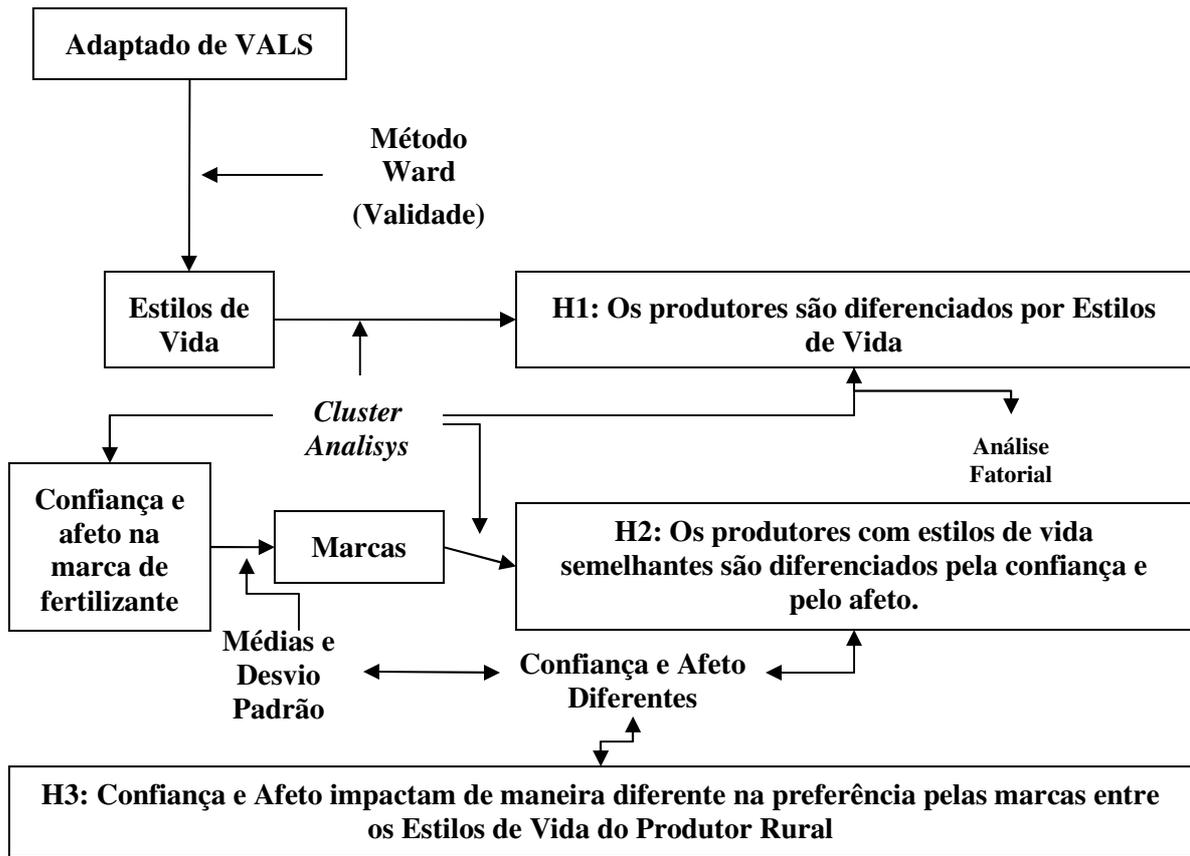
( )	17	Considero importante financiar minha lavoura apenas com recursos próprios	
( )	18	Acredito fortemente nas minhas opiniões, mesmo que gerem conflitos	
( )	19	Eu não gosto de regras e regulamentos que limitam a minha liberdade	
( )	20	Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção tenha condições de receber a minha colheita de forma rápida e segura	
( )	21	Eu não gosto de situações que geram confronto de opiniões	
( )	22	Os fertilizantes são todos iguais o que muda é só o preço	
( )	23	Os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços	
( )	24	A sociedade está evoluindo rápido demais	
( )	25	Eu costumo vender parte da minha produção antecipadamente	
( )	26	Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção financie outras atividades do agronegócio	
( )	27	Costumo tomar decisões baseadas nas minhas intuições	
( )	28	O momento mais difícil para agricultor é o da comercialização da sua produção	
( )	29	Eu não tenho preferência por nenhuma empresa compradora de minha safra ou produção	
( )	30	Eu penso que deveria ser mais envolvido nas decisões que os fabricantes de fertilizantes tomam sobre os produtos	
( )	31	Minha tendência é fazer cada vez mais negócios e consultas pela Internet	
( )	32	Vale a pena pagar mais caro por um fertilizante diferenciado	
( )	33	Sempre considero a opinião do representante antes de escolher a marca de fertilizante	
( )	34	Vou fazer o possível para meus filhos me sucederem nos negócios	
( )	35	Sempre leio os folhetos que recebo pelo correio	
( )	36	As empresas compradoras de minha produção são todas iguais, o que muda é só o preço	
( )	37	Eu sempre ouço a opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas	
( )	38	Sempre considero a opinião do supervisor ou o coordenador da indústria de fertilizante antes de tomar uma decisão final	
( )	39	Uma pessoa pode ser boa, sem acreditar em Deus	
( )	40	Antes de tomar minhas decisões de compra de fertilizantes consulto sempre uma cooperativa ou uma revenda	
( )	41	Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que me oferecer o melhor preço	
( )	42	Acho difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna	
( )	43	Eu valorizo os serviços prestados pelas empresas compradoras de minha produção	
( )	44	As trocas de insumos pela minha produção é uma boa opção para o produtor	
( )	45	Eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante	
( )	46	Os fertilizantes ainda têm muito a evoluir	
( )	47	Armazenagem própria é um fator de sucesso para a melhor comercialização da minha produção	
( )	48	A assistência agrônômica dos fabricantes de fertilizantes é muito importante	
( )	49	Eu sempre consulto um técnico especializado para me aconselhar sobre quais produtos devo usar na minha lavoura	
( )	50	É difícil acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura	
( )	51	Gosto de correr riscos	

Fonte: autor, 2005

### 5.3 Método de Análise

Wedel e Kamakura (1999) citam que na maioria das pesquisas, encontra-se um leque de especificidade sobre os métodos de mercado para se chegar nos resultados, e sobre as decisões mensuradas semelhantes, algoritmos, transformações de dados, valores perdidos e presentes. Isso reflete a variedade de informações na área da pesquisa. É importante na pesquisa de segmentação que os métodos selecionados irão servir como propósito do estudo e da estrutura dos dados coletados. A pesquisa da segmentação tem sido acoplada à aplicação do conjunto de métodos de avaliação de mercado com as avaliações de dados. Pesquisas recentes têm focado no desenvolvimento das bases da segmentação e dos métodos que estão relacionados com problemas específicos da segmentação, combinando propósito, métodos e dados.

“A segmentação de mercado é um conceito teórico que envolve agrupamento artificial de consumidores construídos para ajudar os gestores a formular e focar suas estratégias. Portanto, a identificação de segmentos de mercados e seus elementos é altamente dependente das bases (variáveis ou critérios) e métodos usados para defini-los. A seleção da base adequada e métodos de segmentação é crucial no que diz respeito ao número e ao tipo de segmentos que são identificados na pesquisa de segmentação, assim como sua utilidade para a firma. A escolha da base de segmentação deriva diretamente da proposta do estudo e o mercado em questão”.(WEDEL e KAMAKURA, 2000 p. 5)



**Figura 16: Plano para a avaliação das hipóteses**

Fonte: autor

Conforme a Figura 16, após a aplicação de questionário adaptado de VALS para a validade de estilos de vida foi aplicada uma análise Ward para definir quais as variáveis segmentadoras fazem mais sentido, apoiada também numa análise fatorial. Segundo Aaker (2004, p. 572) a análise fatorial ou de conglomerados é definida como:

“técnicas que servem para, respectivamente: (1) combinar questões ou variáveis para criar novos fatores e (2) combinar objetos para criar novos grupos . Frequentemente, essas técnicas são chamadas de análise de interdependência, porque analisam a interdependência entre as questões , variáveis ou objetos. A meta é compreender a estrutura básica que embasa as questões, variáveis ou objetos, e combiná-las em novas variáveis ou grupos.”

Aaker (2004, p. 572) trata o *Cluster Analysis* como análise de conglomerados utilizada para ser empregada para identificar agrupamentos, utilizada para identificar pessoas, objetos ou variáveis que formem agrupamentos naturais. Uma nova variável é definida por sua pertinência a um dos conglomerados.

Para Cooper e Schindler (2004, p. 465) a análise fatorial:

“é um termo geral para diversas técnicas computacionais específicas. Todas têm o objetivo de reduzir a um número administrável muitas variáveis que formam um grupo e se sobrepõem às características de mensuração. A relação preditor-critério ou variável independente – variável dependente, encontrada na situação de dependência, é substituída por uma matriz de intercorrelação entre diversas variáveis, nenhuma das quais vista como dependente da outra.”

Os autores definem análise por conglomerados ou *cluster analysis* como:

“A técnica de conglomerados permite que o pesquisador segmente uma população. Essa abordagem atribui cada registro de dados a um grupo ou segmento. O processo de atribuição é feito automaticamente agrupando algoritmos que identificam características similares no conjunto de dados e dividindo-os em grupos, sempre chamados de vizinhos mais próximos”.

Para as análises de confiança e afeto nas marcas de fertilizantes os dados de pesquisa foram analisados por meio das médias das respostas e desvio padrões. Cooper e Schindler (2004, p. 357) definem desvio padrão como:

“ O desvio-padrão sumariza a que distância da média estão normalmente os valores dos dados. Essa talvez seja a medida de dispersão usada mais freqüentemente porque melhora a interpretabilidade ao remover a elevação ao quadrado da variância e ao expressar os desvios em suas unidades originais.... Também é um conceito importante para estatísticas descritivas porque revela a quantidade de variabilidade de indivíduos dentro do conjunto de dados.”

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão discutidos os resultados das pesquisas realizadas e fornecidas por uma empresa multinacional do setor de fertilizantes e a pesquisa para o estudo empírico desta dissertação.

### 6.1. Etapa 1

A pesquisa realizada pela Bunge Fertilizantes com 2.549 produtores rurais (1.293 clientes e 1.256 não clientes da empresa) tinha como objetivos:

- a. levantar a familiaridade e o conhecimento das marcas de fertilizantes do mercado: primeira lembrança espontânea, segunda lembrança espontânea, conhecimento estimulado;
- b. qualidade percebida das marcas: eficiência percebida e se a marca cumpre o que promete.
- c. fidelidade e Lealdade: uso na última safra, intenção de uso e preferência de uso como marca preferida e marca opcional.
- d. associações com: liderança e popularidade; percepção de valor numa relação custo x benefício; personalidade da marca e diferenciação entre marcas.

Ao analisar os relatórios da pesquisa, constata-se que o estudo mostra destaques para as marcas Serrana, Manah e Trevo quanto aos aspectos de familiaridade e conhecimento das marcas (primeira lembrança espontânea, conhecimento espontâneo e conhecimento estimulado), e com alto índice de conhecimento espontâneo para a marca IAP.

O estudo é falho quanto aos objetivos de levantamento da qualidade percebida das marcas no que se referente à eficiência percebida e se a marca cumpre o que promete.

Levando-se em conta as associações com fidelidade e lealdade de marca quanto ao uso na última safra, intenção de uso e preferência de uso como marca preferida ou marca opcional, há destaques para a Manah e Serrana, a marca Trevo aparece como uma opção competitiva, tendo a Cargill e a Heringer uma posição intermediária neste cenário. A IAP ainda se destaca como uma marca alternativa.

Quanto aos aspectos de associações aos atributos de imagem das marcas, pode-se destacar a marca Manah como sendo popular e confiável, a marca Serrana como sendo confiável e se diferenciando em assistência técnica, e a IAP como uma marca tendendo a ser amigável. As marcas Serrana, Manah, Trevo, Fosmag, IAP e Ouro Verde se destacam, portanto, em alguns atributos de imagem. A Tabela 5 mostra o valor de *brand equity* associado a cada marca, através de ponderação estatística, demonstrando diferenciações entre elas.

**Tabela 5 – Valor de “Brand Equity” de 10 marcas de fertilizantes analisadas no mercado**

Marcas	Valor de <i>brand equity</i> ponderado
Serrana	473
Manah	475
Trevo	408
Cargill	327
IAP	330
Heringer	292
Ouro Verde	285
Fosmag	287
Fertibrás	267
Fertipar	234

Fonte: IOPEQ, 2.549 entrevistados – janeiro de 2004. – Bunge Fertilizantes S/A

## 6.2 Etapa 2

Nesta etapa foram analisados os dados de pesquisa realizada com entrevistas pessoais com 326 produtores rurais espalhados pelo Brasil com 310 respostas válidas, que tinha como objetivo avaliar os atributos da segmentação do produtor rural quanto aos seus estilos de vida, indicando possível separação de produtores rurais por segmentos distintos.

Assim, o Gráfico 3 mostra a forma como foi segmentada essa amostra, utilizando-se um formulário auto preenchido com 36 assertivas com aplicação de escala *Likert* de 5 pontos. (ver anexo).

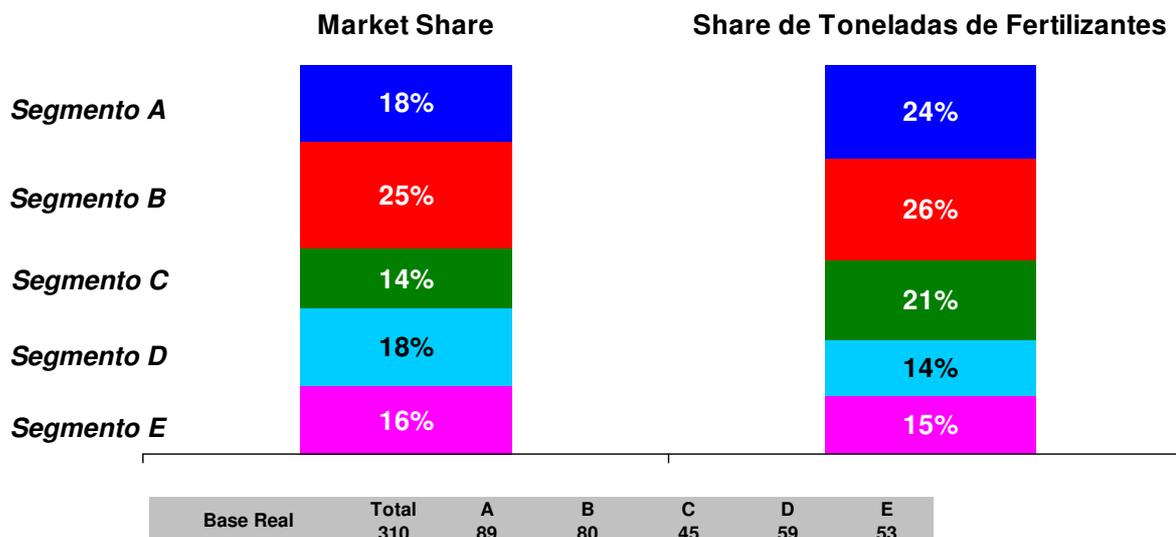


Gráfico 3 – segmentos por estilos de vida encontrados em 2004.

Fonte: Bunge Fertilizantes S/A, 2004.

O segmento A foi denominado de Técnico Inovador, o B de Equilibrado, o C de Tendência à Fidelidade, o D de Técnico Conservador e, o E de Influenciável Comercialmente, conforme as respostas das 36 assertivas. Constata-se que o formulário aplicado não conseguiu contemplar todos os aspectos de compra, produção e venda da propriedade para caracterizar os estilos de vida inserido em todo seu ambiente.

### 6.3 Etapa 3

Como essa etapa já foi analisada e suas principais conclusões estão no capítulo 3, subtítulo 3.3 Posicionamento de Marcas e, a transcrição das entrevistas exploratórias no apêndice D, passa-se agora para a Etapa 4 deste estudo.

### 6.4 Etapa 4 – Foco da Pesquisa

Nesta etapa, segmentou-se por estilos de vida o mercado de compradores de fertilizantes. Estudaram-se os consumidores nos aspectos de compra de insumos, produção de sua lavoura e venda da produção.

Foi preparado um formulário de coleta de dados específico para este estudo contendo as assertivas para a segmentação por estilos de vida e uma cartela denominada *Box Sorting* para avaliação de confiança e afeto de marcas.

O trabalho de coleta de dados no campo foi realizado nos meses de novembro e dezembro de 2005 pelo IOPEQ – Instituto de Opinião, Pesquisa e Qualidade. Foram consideradas 263 entrevistas válidas de acordo com a composição amostral demonstrada na Tabela 6, representando as culturas plantadas na Tabela 7.

**Tabela 6: Composição amostral dos sujeitos pesquisados**

		<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>	<i>Percentual Válido</i>	<i>Percentual Acumulado</i>
<i>Valid</i>	São Paulo	6	2,3	2,3	2,3
	Rio Grande do Sul	55	20,9	20,9	23,2
	Paraná	24	9,1	9,1	32,3
	Mato Grosso do Sul	41	15,6	15,6	47,9
	Mato Grosso	2	,8	,8	48,7
	Minas Gerais	35	13,3	13,3	62,0
	Goiás	80	30,4	30,4	92,4
	Bahia	1	,4	,4	92,8
	Piauí	2	,8	,8	93,5
	Tocantins	14	5,3	5,3	98,9
	Pará	3	1,1	1,1	100,0
	Total	263	100,0	100,0	

**Fonte:** Estudo realizado pelo autor, 2005

**Tabela 7: Composição da amostra distribuída por cultura**

		<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>	<i>Percentual Válido</i>	<i>Percentual Acumulado</i>
<i>Valid</i>	Arroz	18	6,8	6,8	6,8
	Milho/milho safrinha	42	16,0	16,0	22,8
	Soja	166	63,1	63,1	85,9
	Trigo	11	4,2	4,2	90,1
	Laranja	1	,4	,4	90,5
	Café	13	4,9	4,9	95,4
	Batata	6	2,3	2,3	97,7
	Feijão	6	2,3	2,3	100,0
	Total	263	100,0	100,0	

Fonte: Estudo realizado pelo autor, 2005

### 6.5 Análise de *cluster*

Para a análise de *cluster* foi escolhida, como medida de semelhança, a distância euclidiana quadrática, por ser uma das mais utilizadas neste tipo de análise (MALHOTRA, 2001). A distância euclidiana é empregada para calcular medidas específicas. É subdividida em simples e a quadrada ou absoluta recomendada para os métodos de agrupamento centróide e Ward. (HAIR, 2005 p. 394). Além disso, utilizou-se a padronização das variáveis através do *Z score*.

Como não está determinado a priori o número de *clusters* que se espera obter, foram utilizados os processos de aglomeração hierárquicos de forma a explorar os dados e verificar qual melhor número de *clusters* a serem retidos. Para isso, foram testados sete métodos de aglomeração: método *Ward*, método do centróide, *average linkage between groups*, *average linkage within groups*, *complete linkage furthest neighbor*, *single linkage nearest neighbor* e *median method*. Dentre esses processos o que apresentou uma melhor separação entre os *clusters* foi o método *Ward*. Esse método minimiza o quadrado da distância euclidiana às médias dos aglomerados e, “tende a resultar em agrupamentos de tamanhos aproximadamente iguais devido a sua minimização de variação interna” (HAIR, 2005 p.383). Desta forma, apresenta-se a seguir os resultados encontrados através deste método.

A partir do dendrograma apresentado na Figura 19 (no apêndice G), pode-se visualizar 5 *clusters* distintos.

Percebe-se assim que os 263 sujeitos desta pesquisa podem ser agrupados em 5 *clusters* distintos. O primeiro é formado por 57 sujeitos, o segundo por 95, o terceiro é

composto de 30 sujeitos, o quarto de 68 e o quinto cluster é formado por 16 sujeitos. Esses 263 sujeitos estudos têm a finalidade de analisar as seguintes hipóteses: H1: os produtores rurais são diferenciados por estilos de vida; H2: Os produtores com etilos de vida semelhante são diferenciados pela confiança e pelo afeto a marcas de fertilizantes; H3: Confiança e Afeto impactam de maneira diferente na preferência pelas marcas entre os estilos de vida do produtor rural.

Para a verificação de quais variáveis são discriminadoras destes grupos, foi realizado primeiramente o teste de *Kolmogorov–Smirnov* de forma a analisar se as 51 variáveis da escala psicográfica seriam normais ou não, para então decidir o melhor teste para verificar estas diferenças. Esta é uma prova paramétrica que compara a distribuição empiricamente observada com a distribuição normal teórica (BISQUERRA, 2004 p.53).

Como o teste de *Kolmogorov-Sminorv* apresentou significância inferior a 0,05 para todas as variáveis conclui-se que estas não podem ser consideradas normais neste nível de significância. Desta forma, foi utilizado o teste não paramétrico de *Kruskall-Wallis* para determinar quais são as variáveis discriminadoras. Este teste é apresentado na Tabela 8.

Esse teste é uma análise da variância unidirecional que pode ser utilizada para decidir se amostras independentes procedem de diferentes populações, ou seja, se existem diferenças entre suas médias (BISQUERRA, 2004 p.191-192)

**Tabela 8 – Teste de *Kruskall \_Wallis***

Assertiva	<i>Chi-Square</i>	Df	<i>Asymp. Sig.</i> <sup>3</sup>
Q33_1. Eu considero o meu relacionamento com o gerente do silo para decidir aonde entregar a minha produção	49,066	4	,000
Q33_2. Vale a pena insistir para conseguir melhores preços na comercialização da minha safra	61,708	4	,000
Q33_3. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que eu mais confio.	67,354	4	,000
Q33_4. Estou sempre disposto a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidos pelas empresas	39,800	4	,000
Q33_5. As informações prestadas pelas empresas compradoras de minha produção podem me ajudar na sucesso da minha comercialização	55,062	4	,000
Q33_6. Minhas decisões são sempre técnicas e não costumo misturar amizade com negócios	38,892	4	,000
Q33_7. Os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes podem me ajudar no desenvolvimento dos meus negócios	66,863	4	,000
Q33_8. Sempre procuro decidir sozinho a venda da minha produção	26,755	4	,000
Q33_9. Na agricultura eu prefiro usar produtos que conheço e que estão no mercado há alguns anos, em vez de usar produtos novos.	24,334	4	,000
Q33_10. Sempre considero a opinião de outras fontes de mercado antes de decidir a comercialização da produção	56,431	4	,000

<sup>3</sup> Lê-se a significância = 0,000 como menor do que 0,0001.

Q33_11. A venda antecipada de parte da produção é uma boa forma de financiamento	31,194	4	,000
Q33_12. Não acho que a propaganda possa mudar as minhas opiniões	42,889	4	,000
Q33_13. Sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a minha lavoura	57,118	4	,000
Q33_14. Em geral estou otimista sobre o futuro da agricultura nesta região	19,004	4	,001
Q33_15. Eu gostaria de comprar os insumos e vender a minha produção para uma única empresa	36,704	4	,000
Q33_16. Durante os anos, as minhas crenças e valores têm mudado pouco	29,865	4	,000
Q33_17. Considero importante financiar minha lavoura apenas com recursos próprios	35,588	4	,000
Q33_18. Acredito fortemente nas minhas opiniões, mesmo que gerem conflitos	37,291	4	,000
Q33_19. Eu não gosto de regras e regulamentos que limitam a minha liberdade	26,013	4	,000
Q33_20. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção tenha condições de receber a minha colheita de forma rápida e segura	74,246	4	,000
Q33_21. Eu não gosto de situações que geram confronto de opiniões	39,010	4	,000
Q33_22. Os fertilizantes são todos iguais o que muda é só o preço	65,257	4	,000
Q33_23. Os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços	58,056	4	,000
Q33_24. A sociedade está evoluindo rápido demais	50,282	4	,000
Q33_25. Eu costumo vender parte da minha produção antecipadamente	36,890	4	,000
Q33_26. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção financie outras atividades do agronegócio	43,771	4	,000
Q33_27. Costumo tomar decisões baseadas nas minhas intuições	32,348	4	,000
Q33_28. O momento mais difícil para agricultor é o da comercialização da sua produção	31,733	4	,000
Q33_29. Eu não tenho preferência por nenhuma empresa compradora de minha safra ou produção	38,517	4	,000
Q33_30. Eu penso que deveria ser mais envolvido nas decisões que os fabricantes de fertilizantes tomam sobre os produtos	39,583	4	,000
Q33_31. Minha tendência é fazer cada vez mais negócios e consultas pela Internet	9,658	4	,047
Q33_32. Vale a pena pagar mais caro por um fertilizante diferenciado	38,229	4	,000
Q33_33. Sempre considero a opinião do representante antes de escolher a marca de fertilizante	41,899	4	,000
Q33_34. Vou fazer o possível para meus filhos me sucederem nos negócios	35,992	4	,000
Q33_35. Sempre leio os folhetos que recebo pelo correio	33,782	4	,000
Q33_36. As empresas compradoras de minha produção são todas iguais, o que muda é só o preço	43,609	4	,000
Q33_37. Eu sempre ouço a opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas	47,460	4	,000
Q33_38. Sempre considero a opinião do supervisor ou o coordenador da indústria de fertilizante antes de tomar uma decisão final	73,408	4	,000
Q33_39. Uma pessoa pode ser boa, sem acreditar em Deus	11,045	4	,026
Q33_40. Antes de tomar minhas decisões de compra de fertilizantes consulto sempre uma cooperativa ou uma revenda	63,018	4	,000
Q33_41. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que me oferecer o melhor preço	57,354	4	,000
Q33_42. Acho difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna	50,631	4	,000

Q33_43. Eu valorizo os serviços prestados pelas empresas compradoras de minha produção	47,767	4	,000
Q33_44. As trocas de insumos pela minha produção é uma boa opção para o produtor	51,505	4	,000
Q33_45. Eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante	42,184	4	,000
Q33_46. Os fertilizantes ainda tem muito a evoluir	37,341	4	,000
Q33_47. Armazenagem própria é um fator de sucesso para a melhor comercialização da minha produção	38,050	4	,000
Q33_48. A assistência agrônômica dos fabricantes de fertilizantes é muito importante	65,580	4	,000
Q33_49. Eu sempre consulto um técnico especializado para me aconselhar sobre quais produtos devo usar na minha lavoura	45,899	4	,000
Q33_50. É difícil acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura	58,735	4	,000
Q33_51. Gosto de correr riscos	24,053	4	,000

Pela Tabela 9, verifica-se que a significância do teste de *Kruskall-Wallis* apresentou valor inferior a 0,05 para todas as variáveis. Isso significa que, ao nível de significância de 0,05, há pelo menos 1 cluster que se diferencia dos demais em cada uma das assertivas, com exceção às assertivas Q33\_31 - Minha tendência é fazer cada vez mais negócios e consultas pela internet e, Q33\_39 – Uma pessoa pode ser boa, sem acreditar em Deus.

Dessa forma, para uma análise mais profunda do perfil destes *clusters*, procedeu-se ao teste de *Mann-Whitney* e foram comparados todos os *clusters* 2 a 2. As Tabelas com as saídas deste teste encontram-se em anexo. A prova de *Mann-Whitney* “serve para provar se dois grupos independentes procedem da mesma população. É uma das principais provas para comparar grupos com dados independentes.” (BISQUERRA, SARRIERA & MARTÍNEZ, 2004 P. 176)

Como foram trabalhadas muitas variáveis segmentadoras, optou-se por realizar uma análise de *cluster* com o objetivo de agrupar as variáveis. Nesta análise de cluster utilizou-se novamente a distância euclidiana quadrática como medida de semelhança, o método *Ward* e foram padronizadas as variáveis através do Z score. Com isso, obtive-se o dendrograma representado na Figura 20 no apêndice G.

Por meio deste dendrograma, foram observados 7 agrupamentos distintos das variáveis analisadas.

#### Agrupamento 1:

É composto pelas assertivas 11 (A venda antecipada de parte da produção é uma boa forma de financiamento), 25 (Eu costumo vender parte da minha produção antecipadamente), 33 (Sempre considero a opinião do representante antes de escolher a marca de fertilizante), 38 (Sempre considero a opinião do supervisor ou o coordenador da indústria de fertilizante antes de tomar uma decisão final), 1 (Eu considero o meu relacionamento com o gerente do silo

para decidir aonde entregar a minha produção), 15 (Eu gostaria de comprar os insumos e vender a minha produção para uma única empresa), 26 (Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção financie outras atividades do agronegócio) e 30 (Eu penso que deveria ser mais envolvido nas decisões que os fabricantes de fertilizantes tomam sobre os produtos).

São assertivas que podem determinar o grau de necessidade de relacionamento, principalmente com as empresas compradoras da produção e a alavancagem financeira do produtor rural.

#### Agrupamento 2:

É composto pelas variáveis 13 (Sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a minha lavoura), 20 (Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção tenha condições de receber a minha colheita de forma rápida e segura), 10 (Sempre considero a opinião de outras fontes de mercado antes de decidir a comercialização da produção), 2 (Vale a pena insistir para conseguir melhores preços na comercialização da minha safra), 41 (Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que me oferecer o melhor preço), 43 (Eu valorizo os serviços prestados pelas empresas compradoras de minha produção), 23 (Os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços), 37 (Eu sempre ouço a opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas), 40 (Antes de tomar minhas decisões de compra de fertilizantes consulto sempre uma cooperativa ou uma revenda), 3 (Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que eu mais confio), 5 (As informações prestadas pelas empresas compradoras de minha produção podem me ajudar na sucesso da minha comercialização), 4 (Estou sempre disposto a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidos pelas empresas) e 7 (Os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes podem me ajudar no desenvolvimento dos meus negócios).

São assertivas que podem determinar o grau de negociação com fator preço como determinante e, o grau de cooperativismo do produtor.

#### Agrupamento 3:

É formado pelas variáveis 19 (Eu não gosto de regras e regulamentos que limitam a minha liberdade), 21 (Eu não gosto de situações que geram confronto de opiniões), 6 (Minhas decisões são sempre técnicas e não costumo misturar amizade com negócios), 28 (O momento mais difícil para agricultor é o da comercialização da sua produção) e 12 (Não acho que a propaganda possa mudar as minhas opiniões).

São assertivas que podem determinar o grau de racionalidade e de emoção do produtor rural.

Agrupamento 4 :

È formado pelas assertivas 29 (Eu não tenho preferência por nenhuma empresa compradora de minha safra ou produção), 36 (As empresas compradoras de minha produção são todas iguais, o que muda é só o preço), 8 (Sempre procuro decidir sozinho a venda da minha produção), 27 (Costumo tomar decisões baseadas nas minhas intuições) e 22 (Os fertilizantes são todos iguais o que muda é só o preço).

São assertivas que podem determinar o grau de individualismo cético do produtor.

Agrupamento 5:

È formado pelas assertivas 35 (Sempre leio os folhetos que recebo pelo correio), 46 (Os fertilizantes ainda tem muito a evoluir), 31 (Minha tendência é fazer cada vez mais negócios e consultas pela Internet), 47 (Armazenagem própria é um fator de sucesso para a melhor comercialização da minha produção), 49 (Eu sempre consulto um técnico especializado para me aconselhar sobre quais produtos devo usar na minha lavoura), 48 (A assistência agrônômica dos fabricantes de fertilizantes é muito importante), 9 (Na agricultura eu prefiro usar produtos que conheço e que estão no mercado há alguns anos, em vez de usar produtos novos), 45 (Eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante), 34 (Vou fazer o possível para meus filhos me sucederem nos negócios) e 44 (As trocas de insumos pela minha produção é uma boa opção para o produtor).

São assertivas que podem determinar as tendências do produtor rural pela experimentação técnica e a tendência por obtenção de mais informações sobre o seu negócio.

Agrupamento 6:

È composto pelas variáveis 17 (Considero importante financiar minha lavoura apenas com recursos próprios), 18 (Acredito fortemente nas minhas opiniões, mesmo que gerem conflitos), 14 (Em geral estou otimista sobre o futuro da agricultura nesta região), 32 (Vale a pena pagar mais caro por um fertilizante diferenciado) e 16 (Durante os anos, as minhas crenças e valores têm mudado pouco).

São assertivas que podem indicar o grau de individualismo com índices de opiniões próprias mais fortes ou mais fracas.

Agrupamento 7:

È formado pelas assertivas 42 (Acho difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna), 50 (È difícil acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura), 24 (A sociedade está evoluindo rápido demais), 39 (Uma pessoa pode ser boa, sem acreditar em Deus) e 51 (Gosto de correr riscos).

São assertivas que podem indicar o grau de tradicionalismo do produtor rural.

Com base nos agrupamentos das variáveis realizou-se um trabalho de descrição dos perfis de cada um dos *clusters* dentro de cada um destes agrupamentos, levando-se em consideração os resultados obtidos pelo teste de *Mann-Whitney* e comparando as médias dos *clusters* em cada uma das assertivas.

Agrupamento 1 - São assertivas que podem determinar o grau de necessidade de relacionamento, principalmente com as empresas compradoras da produção e a alavancagem financeira do produtor rural.

Neste conjunto de variáveis percebe-se que os *clusters* 1 e 5 possuem a mesma opinião, os *clusters* 3 e 4 também são iguais entre si e o cluster 2 é diferente dos demais em alguns aspectos particulares. Isso pode ser identificado através das médias dos *clusters* para estas variáveis<sup>4</sup> apresentadas na Tabela 9.

**Tabela 9: Médias dos *clusters* para as variáveis do agrupamento 1**

Assertivas <sup>5</sup>	1		2		3		4		5	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Q33_1. Eu considero o meu relacionamento com o gerente do silo para decidir aonde entregar a minha produção	3,09	1,023	3,53	,977	4,13	,900	4,12	,890	2,85	,987
Q33_11. A venda antecipada de parte da produção é uma boa forma de financiamento	2,89	1,064	3,55	,896	3,57	1,135	3,84	1,031	2,85	,801
Q33_15. Eu gostaria de comprar os insumos e vender a minha produção para uma única empresa	2,86	1,172	3,28	,996	4,10	,885	3,68	,999	2,77	,599
Q33_25. Eu costumo vender parte da minha produção antecipadamente	2,32	,909	3,20	,996	3,43	1,331	3,32	1,139	2,69	,751
Q33_26. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção financie outras atividades do agronegócio	3,63	,858	3,89	,751	4,03	,809	4,29	,692	2,77	,599
Q33_30. Eu penso que deveria ser mais envolvido nas decisões que os fabricantes de fertilizantes tomam sobre os produtos	3,18	,984	3,55	,822	4,07	,583	3,69	,868	2,54	,519
Q33_33. Sempre considero a opinião do representante antes de escolher a marca de fertilizante	2,82	,909	3,40	,868	3,93	,907	3,68	,969	2,69	,855
Q33_38. Sempre considero a opinião do supervisor ou o coordenador da indústria de fertilizante antes de tomar uma decisão final	2,75	,892	3,33	,778	4,10	,712	3,87	,879	2,46	,519

<sup>4</sup> Vale ressaltar que pequenas diferenças entre as médias podem não ser estatisticamente significantes. Os resultados apresentados estão baseados no teste de *Mann-Whitney* mostrado no anexo.

<sup>5</sup> M = Média, DP = Desvio padrão.

Desta forma os *clusters* 1 e 5 podem ser identificados com o seguinte perfil: Não acreditam que a venda antecipada da produção seja uma boa forma de financiamento e por isso não fazem a venda antecipada de sua produção. Não costumam considerar a opinião do representante, coordenador ou supervisor de venda antes de escolher a marca do fertilizante. Também não costumam levar em consideração o relacionamento com o gerente do silo para decidir onde entregar a produção. Não gostariam de comprar insumos e vender a produção para uma única empresa. Além disso, para eles, não é muito importante o financiamento das outras atividades do agronegócio pela empresa compradora da produção e não acreditam que deveriam estar mais envolvidos nas decisões que os fabricantes de fertilizantes tomam sobre os produtos.

Já os *clusters* 3 e 4 apresentam as seguintes opiniões: Consideram a venda antecipada da produção como uma boa forma de financiamento e por isso alguns fazem a venda antecipada de sua produção. Costumam considerar de forma significativa a opinião do representante, coordenador ou supervisor de venda antes de escolher a marca do fertilizante. Também levam em consideração o relacionamento com o gerente do silo para decidir onde entregar a produção. Gostariam muito de comprar insumos e vender a produção para uma única empresa. Além disso, para eles, é muito importante o financiamento das outras atividades do agronegócio pela empresa compradora da produção e acreditam que deveriam estar mais envolvidos nas decisões que os fabricantes de fertilizantes tomam sobre os produtos.

Já o cluster 2 diferencia-se dos *clusters* 3 e 4 somente nos seguintes aspectos. Costumam considerar a opinião do representante, coordenador ou supervisor de venda antes de escolher a marca do fertilizante. Levam em consideração o relacionamento com o gerente do silo para decidir onde entregar a produção, mas foram menos enfáticos do que os sujeitos dos *clusters* 3 e 4. Gostariam de comprar insumos e vender a produção para uma única empresa. Além disso, para eles, é importante o financiamento das outras atividades do agronegócio pela empresa compradora da produção.

Agrupamento 2 - São assertivas que podem determinar o grau de negociação com fator preço como determinante e, o grau de cooperativismo do produtor.

Neste conjunto de variáveis novamente os *clusters* 3 e 4 têm o mesmo perfil, enquanto que os demais são todos diferentes entre si em algum aspecto. Na Tabela 10 a seguir podem-se observar as médias das assertivas deste agrupamento para cada um dos *clusters*.

**Tabela 10 – Médias dos clusters para as variáveis do agrupamento 2**

Assertivas	1		2		3		4		5	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Q33_2. Vale a pena insistir para conseguir melhores preços na comercialização da minha safra	4,28	1,031	4,19	,607	4,57	,817	4,78	,514	3,00	1,000
Q33_3. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que eu mais confio.	4,09	,786	3,94	,712	4,47	,629	4,62	,547	2,69	,855
Q33_4. Estou sempre disposto a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidos pelas empresas	3,49	1,071	3,84	,734	4,13	,730	4,18	,690	2,62	,768
Q33_5. As informações prestadas pelas empresas compradoras de minha produção podem me ajudar na sucesso da minha comercialização	3,67	1,006	4,00	,715	4,30	,535	4,37	,667	2,62	,650
Q33_7. Os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes podem me ajudar no desenvolvimento dos meus negócios	3,63	,645	3,85	,729	4,33	,758	4,26	,614	2,46	,660
Q33_10. Sempre considero a opinião de outras fontes de mercado antes de decidir a comercialização da produção	3,89	,699	3,68	,866	4,23	,626	4,28	,514	2,54	,660
Q33_13. Sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a minha lavoura	4,28	,750	4,16	,657	4,37	,615	4,63	,486	2,54	,776
Q33_20. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção tenha condições de receber a minha colheita de forma rápida e segura	4,35	,767	4,02	,699	4,47	,507	4,63	,516	2,38	,506
Q33_23. Os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços	4,14	,811	3,77	,983	4,50	,572	4,41	,553	2,46	,519
Q33_37. Eu sempre ouço a opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas	3,91	,786	3,87	,531	4,40	,621	3,94	,879	2,46	,660
Q33_40. Antes de tomar minhas decisões de compra de fertilizantes consulto sempre uma cooperativa ou uma revenda	3,39	1,048	3,51	,836	4,30	,750	4,19	,738	2,69	,751
Q33_41. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que me oferecer o melhor preço	3,30	1,017	3,93	,733	4,43	,817	3,99	1,086	2,46	,519
Q33_43. Eu valorizo os serviços prestados pelas empresas compradoras de minha produção	3,79	,750	3,88	,756	4,33	,661	4,21	,636	2,62	,650

Desta forma, o *cluster* têm as seguintes opiniões: Acreditam que sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a sua lavoura e para conseguir melhores preços na comercialização da sua safra. Assim, costumam entregar a produção para a empresa que mais confiam (mas nem sempre para a que ofereça o melhor preço), além de valorizar os serviços prestados por estas empresas, como, por exemplo, que a empresa tenha condições de receber a colheita de forma rápida e segura. No entanto, nem sempre estão dispostos a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidos pelas empresas, embora acreditem que as informações prestadas pelas empresas compradoras de sua produção possam ajudá-los no sucesso de sua comercialização e que os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes também podem ajudá-los no desenvolvimento do seu negócio. Costumam considerar opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas, mas nem sempre consultam uma cooperativa ou revenda antes de comprar o fertilizante. Além disso, costumam considerar a opinião de outras fontes de mercado antes de decidir a comercialização da sua produção e acreditam que os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços.

Já os sujeitos do *cluster 2* acreditam que sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a sua lavoura e para conseguir melhores preços na comercialização da sua safra. Desta forma, costumam entregar a produção para a empresa em que mais confiam e que ofereça o melhor preço, além de valorizar os serviços prestados por estas empresas, como, por exemplo, que a empresa tenha condições de receber a colheita de forma rápida e segura. Além disso, estão dispostos a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidos pelas empresas e acreditam que as informações prestadas pelas empresas compradoras de sua produção possam ajudá-los no sucesso de sua comercialização e que os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes também podem ajudá-los no desenvolvimento do seu negócio. Costumam considerar opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas e costumam consultar uma cooperativa ou revenda antes de comprar o fertilizante. Além disso, costumam considerar a opinião de outras fontes de mercado antes de decidir a comercialização da sua produção, mas nem sempre acreditam que os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços.

Os sujeitos dos *clusters 3 e 4* apresentam o seguinte perfil: acreditam plenamente que sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a sua lavoura e para conseguir melhores preços na comercialização da sua safra. Desta forma, entregam a produção para a empresa que mais confiam e que ofereça o melhor preço, além de

valorizar muito os serviços prestados por estas empresas, entre eles, que a empresa tenha condições de receber a colheita de forma rápida e segura. Além disso, estão muito dispostos a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidos pelas empresas e acreditam que as informações prestadas pelas empresas compradoras de sua produção possam ajudá-los muito no sucesso de sua comercialização e que os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes também podem ajudá-los extremamente no desenvolvimento do seu negócio. Costumam valorizar muita a opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas, além de consultar uma cooperativa ou revenda antes de comprar o fertilizante. Costumam também valorizar a opinião de outras fontes de mercado antes de decidir a comercialização da sua produção e acreditam que os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços.

Já o cluster 5 pode ser caracterizado da seguinte forma. Não acham que sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a sua lavoura e para conseguir melhores preços na comercialização da sua safra. Não costumam entregar a produção para a empresa que mais confiam ou que ofereça o melhor preço, além de não valorizar os serviços prestados por estas empresas, entre eles, que a empresa tenha condições de receber a colheita de forma rápida e segura. Além disso, não estão dispostos a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidos pelas empresas e não acreditam que as informações prestadas pelas empresas compradoras de sua produção possam ajudá-los no sucesso de sua comercialização ou que os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes possam ajudá-los no desenvolvimento do seu negócio. Não costumam valorizar a opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas, nem consultar uma cooperativa ou revenda antes de comprar o fertilizante. Também não valorizam a opinião de outras fontes de mercado antes de decidir a comercialização da sua produção e não acreditam que os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços.

Agrupamento 3 - São assertivas que podem determinar o grau de racionalidade e de emoção do produtor rural.

Para este conjunto de variáveis percebe-se que todos os *clusters* são diferentes entre si. As médias de cada um deles são apresentadas na Tabela 11.

**Tabela 11: Médias dos *clusters* para as variáveis do agrupamento 3**

Assertivas	1		2		3		4		5	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Q33_6. Minhas decisões são sempre técnicas e não costumo misturar amizade com negócios	3,95	,934	4,00	,729	4,57	,504	4,28	,912	2,77	,832
Q33_12. Não acho que a propaganda possa mudar as minhas opiniões	3,11	,976	3,64	,874	3,80	,961	2,84	,891	2,69	,947
Q33_19. Eu não gosto de regras e regulamentos que limitam a minha liberdade	3,82	,947	3,94	,741	4,00	,910	3,57	1,111	2,54	,776
Q33_21. Eu não gosto de situações que geram confronto de opiniões	3,21	1,013	3,63	,864	4,13	,629	3,32	1,085	2,31	,480
Q33_28. O momento mais difícil para agricultor é o da comercialização da sua produção	3,51	1,283	3,98	,772	4,27	,740	3,97	1,133	2,46	,519

Observando a Tabela 11 e considerando as informações obtidas pelo teste de *Mann-Whitney* podemos caracterizar cada um dos *clusters* da seguinte forma:

Cluster 1: Não gosta de regras e regulamentos que limitem a sua liberdade, nem sempre gostam de situações que geram confrontos, suas decisões são sempre técnicas, embora possam as vezes misturar negócios com amizades. Nem sempre acham que o momento mais difícil para o agricultor seja a comercialização de sua produção.

Cluster 2: Não gosta de regras e regulamentos que limitem a sua liberdade, não gostam de situações que geram confrontos, suas decisões são sempre técnicas, embora possam as vezes misturar negócios com amizades. Acreditam que o momento mais difícil para o agricultor seja a comercialização de sua produção.

Cluster 3: Não gosta de regras e regulamentos que limitem a sua liberdade, não gostam de situações que geram confrontos, suas decisões são sempre técnicas e não costumam misturar negócios com amizades. Acreditam que o momento mais difícil para o agricultor seja a comercialização de sua produção.

Cluster 4: Nem sempre gosta de regras e regulamentos que limitem a sua liberdade, nem sempre gostam de situações que geram confrontos, suas decisões são sempre técnicas e não costumam misturar negócios com amizades. Acreditam que o momento mais difícil para o agricultor seja a comercialização de sua produção.

Cluster 5: Gosta de regras e regulamentos que limitem a sua liberdade, apesar de gostar de situações que geram confrontos, suas decisões não costumam ser técnicas e misturam negócios com amizades. Não acreditam que o momento mais difícil para o agricultor seja a comercialização de sua produção.

Agrupamento 4 - São assertivas que podem determinar o grau de individualismo cético do produtor.

Neste conjunto verificou-se que os *clusters* 1, 4 e 5 são iguais e os *clusters* 2 e 3 são diferentes dos demais. Novamente, apresentamos as médias dos *clusters* na Tabela 12.

**Tabela 12: Médias dos *clusters* para as variáveis do agrupamento 4**

Assertivas	1		2		3		4		5	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Q33_8. Sempre procuro decidir sozinho a venda da minha produção	3,00	1,134	3,38	,970	4,03	,718	2,97	1,281	2,77	,599
Q33_22. Os fertilizantes são todos iguais o que muda é só o preço	2,09	,786	2,87	1,013	3,50	1,075	2,00	,829	2,54	,660
Q33_27. Costumo tomar decisões baseadas nas minhas intuições	3,09	,931	3,65	,884	4,03	,765	3,12	1,240	2,77	,725
Q33_29. Eu não tenho preferência por nenhuma empresa compradora de minha safra ou produção	3,05	1,156	3,62	,925	3,90	,845	2,91	1,206	2,31	,480
Q33_36. As empresas compradoras de minha produção são todas iguais, o que muda é só o preço	2,46	1,119	3,37	,935	3,63	1,066	2,75	1,177	2,31	,480

Assim, pode-se perceber que os entrevistados incluídos nos *clusters* 1, 4 e 5 não costumam decidir sozinhos a venda da produção e geralmente não tomam as decisões baseados nas suas intuições. Discordam plenamente de que os fertilizantes sejam todos iguais (somente variando no preço). Possuem preferência por alguma empresa compradora de sua produção, pois não acreditam que elas sejam todas iguais (mudando somente o preço). Já os sujeitos do *cluster* 2 costumam decidir sozinhos a venda da produção e costumam se basear nas suas intuições. Não acreditam que os fertilizantes sejam todos iguais. Não tem muita preferência por uma empresa compradora de sua produção, pois costumam acreditar que estas são todas iguais. Ao contrário, os sujeitos do *cluster* 3 decidem sozinhos a venda da produção, baseando-se em suas intuições. Tende a acreditar que os fertilizantes são todos iguais, somente o preço é que muda. Não possuem preferência por uma empresa compradora de sua produção, pois acreditam que elas são todas iguais.

Agrupamento 5 - São assertivas que podem determinar as tendências do produtor rural pela experimentação técnica e a tendência por obtenção de mais informações sobre o seu negócio.

Neste agrupamento verificou-se que os *clusters* 1, 2 e 4 apresentam opiniões semelhantes em algumas assertivas e os *clusters* 3 e 5 são diferentes dos demais. Na Tabela 13 é apresentada as médias dos *clusters*.

**Tabela 13: Médias dos *clusters* nas variáveis do agrupamento 5**

Assertivas	1		2		3		4		5	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Q33_9. Na agricultura eu prefiro usar produtos que conheço e que estão no mercado há alguns anos, em vez de usar produtos novos.	3,56	,945	3,71	,824	4,17	,747	3,71	1,037	2,69	,630
Q33_31. Minha tendência é fazer cada vez mais negócios e consultas pela Internet	3,00	1,150	2,89	1,057	3,50	1,137	3,12	1,322	2,54	,660
Q33_34. Vou fazer o possível para meus filhos me sucederem nos negócios	3,32	1,198	3,55	,931	4,43	,774	3,59	1,330	2,54	,519
Q33_35. Sempre leio os folhetos que recebo pelo correio	3,68	,869	3,42	,963	4,20	,805	3,68	1,057	2,46	,660
Q33_44. As trocas de insumos pela minha produção é uma boa opção para o produtor	3,16	1,099	3,41	,951	3,97	,890	4,12	,923	2,46	,519
Q33_45. Eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante	2,96	1,133	3,09	1,022	4,23	,817	3,57	1,137	2,38	,506
Q33_46. Os fertilizantes ainda tem muito a evoluir	3,77	,926	3,78	,760	4,10	,712	4,01	,763	2,38	,506
Q33_47. Armazenagem própria é um fator de sucesso para a melhor comercialização da minha produção	3,89	1,097	3,86	,794	4,43	,626	4,07	,935	2,38	,650
Q33_48. A assistência agrônômica dos fabricantes de fertilizantes é muito importante	3,60	,799	3,82	,743	4,37	,615	4,25	,677	2,46	,660
Q33_49. Eu sempre consulto um técnico especializado para me aconselhar sobre quais produtos devo usar na minha lavoura	3,81	,990	3,87	,802	4,40	,563	4,32	,633	2,69	,855

Em relação a estas assertivas os *clusters* possuem os seguintes perfis descritos a seguir.

Os sujeitos dos *clusters* 1, 2 e 4 costumam ler os folhetos que recebem pelo correio e acreditam que os fertilizantes ainda possam evoluir. Tendem a acreditar que a armazenagem própria seja um fator de sucesso para a comercialização da produção e tende a preferir produtos que conhece e que estejam no mercado há alguns anos. Os *clusters* 1 e 2 costumam consultar um técnico especializado sobre os produtos que deve usar na lavoura e consideram as trocas de insumos pela produção uma opção boa. Já os sujeitos do *cluster* 4 sempre

consultam um técnico especializado e consideram a troca de insumos pela produção uma opção muito boa para o produtor. Para os sujeitos do *cluster 1*, a assistência agrônômica dos fabricantes de fertilizantes é relativamente importante, enquanto que para o *cluster 2* esta assistência é importante e para o *cluster 4* é extremamente importante. Os sujeitos do *cluster 1* não costumam ser fiéis a uma marca de fertilizantes, enquanto que os sujeitos do *cluster 2* são indiferentes e os do *cluster 4* são relativamente fiéis. Possuem a intenção de que os filhos os sucedam nos negócios.

Já os sujeitos do *cluster 3* sempre lêem os folhetos recebidos pelo correio e acreditam que os fertilizantes ainda têm muito a evoluir. Acreditam que a armazenagem própria é um fator de sucesso na comercialização da produção e preferem produtos que conhecem e que estão no mercado há alguns anos. Sempre consulta um técnico especializado sobre os produtos que deve usar na lavoura. A assistência agrônômica dos fabricantes de fertilizantes é extremamente importante. Os sujeitos deste *cluster* costumam ser fiéis a uma marca de fertilizantes. Consideram a troca de insumos pela produção uma opção muito boa para o produtor. Vão fazer o possível para que os filhos os sucedam nos negócios.

Por outro lado, os sujeitos do *cluster 5* não costumam ler os folhetos recebidos pelo correio e não acreditam que os fertilizantes ainda tenham muito a evoluir. A armazenagem própria não é um fator de sucesso na comercialização da produção e tendem a usar produtos novos. Não consultam um técnico especializado sobre os produtos que deve usar na lavoura. A assistência agrônômica dos fabricantes de fertilizantes não é importante. Não são fiéis a uma marca de fertilizantes. Não considera a troca de insumos pela produção uma boa opção para o produtor. Não pretende que os filhos os sucedam nos negócios.

Agrupamento 6 - São assertivas que podem indicar o grau de individualismo com índices de opiniões próprias mais fortes ou mais fracas.

Neste conjunto de variáveis, novamente podemos constatar que os *clusters 1, 2 e 4* possuem opiniões semelhantes em algumas assertivas e os dos *clusters 3 e 5* são diferentes dos demais. Na Tabela 14 são apresentadas as médias dos *clusters*.

**Tabela 14: Médias dos *clusters* para as variáveis do agrupamento 6**

Assertivas	1		2		3		4		5	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Q33_14. Em geral estou otimista sobre o futuro da agricultura nesta região	3,33	1,155	3,24	1,127	3,77	1,040	3,74	1,141	2,62	,768
Q33_16. Durante os anos, as minhas crenças e valores têm mudado pouco	2,77	1,118	3,24	,953	4,00	,743	3,07	1,213	2,69	,480
Q33_17. Considero importante financiar minha lavoura apenas com recursos próprios	3,30	1,224	3,64	,967	4,37	,615	3,87	1,183	2,54	,519
Q33_18. Acredito fortemente nas minhas opiniões, mesmo que gerem conflitos	3,58	1,085	3,73	,868	4,40	,724	3,57	1,041	2,54	,519
Q33_32. Vale a pena pagar mais caro por um fertilizante diferenciado	3,47	,966	3,47	,921	3,90	,995	4,00	,846	2,46	,519

Pela Tabela 14 e levando-se em consideração os resultados do teste de *Mann-Whitney* pode-se dizer que os *clusters* possuem o seguinte perfil. Os sujeitos dos *clusters* 1 e 2 estão otimistas sobre o futuro da agricultura na sua região e tendem a achar que vale a pena pagar mais caro por um fertilizante diferenciado, enquanto que os do cluster 4 estão muito otimistas e acreditam que vale a pena pagar mais caro por um fertilizante diferenciado. Para os sujeitos do *cluster* 1, suas crenças e valores têm mudado ao longo dos anos, enquanto que para os demais esta crença tem mudado pouco. Nos *clusters* 1, 2 e 4 os sujeitos acreditam nas suas opiniões (mesmo que gerem conflitos) e consideram importante financiar a lavoura apenas com recursos próprios.

Já os sujeitos do *cluster* 3, em geral, estão muito otimistas sobre o futuro da agricultura na região e acreditam que vale a pena pagar mais caro por um fertilizante diferenciado. Suas crenças e valores ao longo dos anos praticamente não têm mudado. Acreditam fortemente nas suas opiniões e consideram muito importante financiar a lavoura apenas com recursos próprios.

Por outro lado, as pessoas do *cluster* 5 não estão otimistas com o futuro da agricultura na região, mas suas crenças e valores têm mudado ao longo dos anos. Não acreditam muito em suas opiniões e não consideram tão importante financiar sua lavoura apenas com recursos próprios.

Agrupamento 7 - São assertivas que podem indicar o grau de tradicionalismo do produtor rural.

Neste agrupamento verifica-se que os *clusters* 1, 4 e 5 possuem opiniões semelhantes e que os *clusters* 2 e 3 são diferentes dos demais. Na Tabela 15 são apresentadas as médias dos *clusters* em cada uma das assertivas que compõem este agrupamento.

**Tabela 15: Médias dos *clusters* para as variáveis do agrupamento 7**

Assertivas	1		2		3		4		5	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Q33_24. A sociedade está evoluindo rápido demais	3,42	,981	3,73	,736	4,43	,626	3,71	,899	2,46	,519
Q33_39. Uma pessoa pode ser boa, sem acreditar em Deus	2,44	1,439	2,60	1,171	3,33	1,269	2,51	1,333	2,46	,660
Q33_42. Acho difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna	3,04	,963	3,83	,834	4,27	,868	3,09	1,267	2,77	,725
Q33_50. É difícil acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura	2,81	1,025	3,48	,944	4,47	,571	3,10	1,186	2,46	,660
Q33_51. Gosto de correr riscos	2,53	1,182	2,59	1,016	2,30	1,368	1,87	1,145	2,38	,506

Pela Tabela 15 podem-se caracterizar os *clusters* da seguinte forma: os sujeitos dos *clusters* 1, 4 e 5 não acham difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna ou acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura. Não acreditam que uma pessoa possa ser boa sem acreditar em Deus. Os sujeitos dos *clusters* 1 e 4 acham que a sociedade está evoluindo rápido e os do *cluster* 5 discordam. Os sujeitos dos *clusters* 1 e 5 não gostam de correr riscos e os do *cluster* 4 abominam esta idéia. Por outro lado, os do *cluster* 2 tendem a achar difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna e acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura e acreditam que a sociedade está evoluindo rápido. Não gostam de correr riscos. Não acreditam que uma pessoa possa ser boa sem acreditar em Deus. Já as pessoas do *cluster* 3 acham difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna e acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura, pois acreditam que a sociedade está evoluindo muito rápido. Não gostam de correr riscos. Tendem a acreditar que uma pessoa possa ser boa sem acreditar em Deus.

Além destas 51 variáveis, também foram analisados os fatores como sexo, idade e classe econômica de forma a verificar se os *clusters* podiam ser segmentados também com base nelas. Através do teste qui-quadrado, observamos que as variáveis sexo e idade não são discriminadores. Já em relação à classe econômica verifica-se que o teste qui-quadrado apresentou significância menor do que 0,05, de forma que há uma separação dos *clusters* em relação à esta variável. Isso pode ser verificado na Tabela 16.

**Tabela 16: Tabela cruzada dos clusters em relação à classe econômica<sup>6</sup>**

Frequência		Segmentos					Total
		1	2	3	4	5	
Classe social do respondente	A	35	28	5	32	2	102
	B	18	45	13	28	10	114
	C e D	4	19	10	8	0	41
Total		57	92	28	68	12	257

Pode-se constatar pela Tabela 25 que os sujeitos do *cluster* 1 são em sua maioria oriundos das classes A1 e A2, os dos *clusters* 2 e 5 são representantes das classes B1 e B2, enquanto que os do *cluster* 3 são das classes B1, B2 e C e os do *cluster* 4 são oriundos das classes A1, A2, B1 e B2.

Em relação a ter ou não uma empresa de consultoria em agronomia verifica-se que o teste qui-quadrado apresentou significância menor do que 0,05, indicando que um dos *clusters* se distingue dos demais nesta variável. Pela Tabela 17, percebe-se que os sujeitos do *cluster* 5 em sua maioria possuem uma empresa de consultoria em agronomia que os auxilia na administração da propriedade, o que não acontece no restante dos *clusters*.

**Tabela 17: Cruzamento dos clusters com a variável ter empresa de consultoria em agronomia.**

		Ward Method					Total
		1	2	3	4	5	
Q2_2. Para a administração de sua propriedade, o(a) Sr(a) conta com empresa de consultoria em Agronomia/consultores	Sim	15	31	6	24	10	86
	Não	42	64	24	44	3	177
Total		57	95	30	68	13	263

## 6.6. Classificação dos Segmentos

Diante dos dados analisados, realizou-se análise qualitativa para nomear os 5 segmentos encontrados, posicionando-os de forma gráfica conforme a Figura 15.

### Segmento 1 - Tradicionais

Grupo de produtores impermeáveis a novos relacionamentos e fechados para novas formas de negociação. Não trabalham alavancados financeiramente por preferir investimentos com recursos próprios. Compram de empresas que oferecem as melhores condições comerciais, e confiam nas empresas e buscam informações para o seu negócio com as

<sup>6</sup> Para que o teste qui-quadrado pudesse ser realizado foram agrupados os sujeitos das classes A1 e A2 como sendo classe A e os sujeitos das classes B1 e B2 como sendo classe B.

companhias que negociam. Acreditam na união dos produtores rurais como forma de desenvolvimento da atividade. São mais racionais quanto ao risco de seu negócio e tendem a ser empreendedores. Discordam plenamente de que os fertilizantes sejam todos iguais (somente variando no preço). Não são fiéis a marcas de fertilizante e são técnicos tradicionais. Mesmo assim há uma busca por inovações, sem ter uma tendência a experimentações. Tomam decisões baseadas em outras opiniões. Oscilam entre o uso da emoção e da razão para tomadas de decisões.

### Segmento 2 – Conservadores

Grupo de produtores que consideram os relacionamentos importantes e tendem a optar por novas formas de negociação. Trabalham medianamente com recursos de terceiros. Compram geralmente das empresas que oferecem as melhores condições comerciais, valorizando serviços e confiantes nas empresas que realizam negócios. Acreditam na união dos produtores como forma de desenvolvimento da atividade. São mais racionais para as decisões de riscos que envolvem a atividade agrícola e menos empreendedores em suas decisões. Não acreditam que os fertilizantes sejam todos iguais. São indiferentes à fidelidade a marcas de fertilizantes e são técnicos tradicionais. Tem um comportamento com tendências ao conservadorismo com uma dose considerável de inovação ao seu estilo de pensar. Usam mais a razão e correm riscos mais calculados.

### Segmento 3 – Empresariais

Grupo muito aberto a novos relacionamentos e inovadores quanto a novas formas de negociação. Trabalham medianamente alavancados com recursos de terceiros. São compradores de preço e exigem muitos serviços das empresas com quem negociam. São muito dependentes de informações das empresas e aparentam estar satisfeito quando levam vantagem. Acreditam na união dos produtores como forma de desenvolvimento de suas atividades. São mais racionais e individualistas em suas decisões, apesar de estarem sempre dispostos a buscarem mais informações. Tendem a acreditar que os fertilizantes são todos iguais, somente o preço é que muda. Mesmo assim são fiéis a marcas de fertilizantes com uma forte tendência as experimentações técnicas. Seu comportamento é mais conservador. Correm riscos de forma muito calculada. Emoção e razão tendem a se equilibrar.

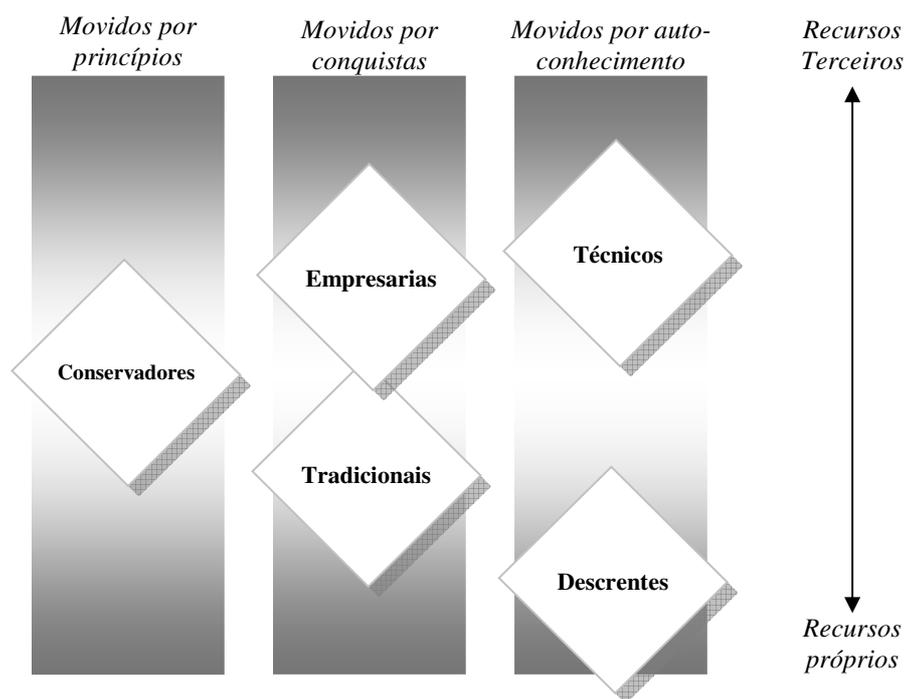
### Segmento 4 – Técnicos

Grupo sempre aberto a novos relacionamentos e inovadores quanto a novas negociações. Trabalham medianamente alavancados com capital de terceiros. São compradores de preço e querem ter muitos serviços das empresas. São dependentes de informações das empresas e gostam de levar vantagem. Acreditam e valorizam a opinião de outros agricultores e a união entre eles é importante. São mais emocionais nas tomadas de decisões. São relativamente fiéis a uma marca de fertilizantes. Discordam plenamente de que os fertilizantes sejam todos iguais (somente variando no preço). Têm tendências a experimentar novos produtos e serviços. Também possuem comportamento mais conservador e são empreendedores no que se refere a decisões de risco.

#### Segmento 5 – Descrentes

São fechados a relacionamentos, descrentes e céticos a novas formas de negociação. Trabalham com capital próprio. Não acreditam na união dos produtores. Parece que sempre estão sendo enganados pelas empresas, pois não vale a pena insistir em negociações. São mais racionais e poucos empreendedores. Costumam valorizar a opinião de outros agricultores. Suas decisões não costumam ser técnicas e tendem a confundir amizade com negócios. Não são fiéis a uma marca de fertilizantes e são técnicos tradicionais. Discordam plenamente de que os fertilizantes sejam todos iguais (somente variando no preço). Seu comportamento é extremamente conservador e são pouco empreendedores.

A Figura 17 mostra como se pode esquematizar os segmentos por estilos de vida baseados em VALS.



**Figura 17: Análise de Segmentos do Produtor Rural**  
 Fonte: autor, 2006

## 6.7 Análise Fatorial

Para facilitar a aplicação de um questionário reduzido para continuidade desta pesquisa e análise das variáveis mais segmentadoras, procederam-se a uma análise fatorial pelo método dos componentes principais, as nove dimensões percebidas pelo discente: papel dos valores e crenças em seu negócio, facilidade de compra e de venda, utilização de tecnologias, intuições, papel da venda antecipada da produção, papel da negociação, papel das crenças e valores pessoais, continuidade dos negócios e relacionamento. A Tabela 18 caracteriza os nove fatores gerados e suas respectivas cargas. A rotação convergiu em 17 interações.

Tabela 18: Componentes da Matriz Rotacionada e Fatores

Fator	Questão	Componentes								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Papel dos valores e crenças em seu negócio	Q33_18. Acredito fortemente nas minhas opiniões, mesmo que gerem conflitos	0,758								
	Q33_17. Considero importante financiar minha lavoura apenas com recursos próprios	0,672								
	Q33_14. Em geral estou otimista sobre o futuro da agricultura nesta região	0,492								
	Q33_41. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que me oferecer o melhor preço	0,491		0,407						
Facilidade de compra e venda	Q33_45. Eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante		0,651							
	Q33_15. Eu gostaria de comprar os insumos e vender a minha produção para uma única empresa		0,625							
Utilização de tecnologias	Q33_42. Acho difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna			0,841						
	Q33_50. É difícil acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura			0,789						
Intuições	Q33_27. Costumo tomar decisões baseadas nas minhas intuições				0,735					
	Q33_28. O momento mais difícil para agricultor é o da comercialização da sua produção				0,698					
Papel da venda antecipada da produção	Q33_25. Eu costumo vender parte da minha produção antecipadamente					0,776				
	Q33_11. A venda antecipada de parte da produção é uma boa forma de financiamento					0,712				
	Q33_16. Durante os anos, as minhas crenças e valores têm mudado pouco					0,492				
Papel da negociação	Q33_36. As empresas compradoras de minha produção são todas iguais, o que muda é só o preço						0,783			
	Q33_22. Os fertilizantes são todos iguais o que muda é só o preço		0,413				0,704			
	Q33_29. Eu não tenho preferência por nenhuma empresa compradora de minha safra ou produção				0,440		0,464			
Papel das crenças e valores pessoais	Q33_51. Gosto de correr riscos							0,732		
	Q33_39. Uma pessoa pode ser boa, sem acreditar em Deus							0,641		
Continuidade do negócio	Q33_31. Minha tendência é fazer cada vez mais negócios e consultas pela Internet								0,758	
	Q33_34. Vou fazer o possível para meus filhos me sucederem nos negócios								0,490	
	Q33_8. Sempre procuro decidir sozinho a venda da minha produção		0,414		0,405					-0,428
relacionamento	Q33_1. Eu considero o meu relacionamento com o gerente do silo para decidir aonde entregar a minha produção									0,767
	Q33_44. As trocas de insumos pela minha produção é uma boa opção para o produtor		0,403							0,494

Método de Extração: Componentes Principais.  
Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser

Os resultados foram considerados adequados pelo índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,680, considerado superior a 0,500, e significativo para o teste de esfericidade de Bartlett (Tabela 19)

**Tabela 19: Validação dos Resultados**

<b>Medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostra.</b>		0,680
<b>Teste de esfericidade de Bartlett</b>	<b>Qui-quadrado aproximado</b>	1027,385
	<b>Df</b>	253
	<b>Significativo</b>	0,000

Embora o total da variância explicada só tenha alcançado aproximadamente 63% na análise fatorial rotacionada, os nove fatores gerados explicam de maneira significativa (aproximadamente 6%) essa variância (Tabela 20).

**Tabela 20: Total da Variância Explicada**

<b>Componentes</b>	<b>Eigenvalues Iniciais</b>			<b>Soma dos Quadrados da Análise Rotacionada</b>		
	<b>Total</b>	<b>% da Variância</b>	<b>% Cumulativa</b>	<b>Total</b>	<b>% da Variância</b>	<b>% Cumulativa</b>
1	3,609	15,691	15,691	1,941	8,441	8,441
2	1,964	8,541	24,232	1,808	7,862	16,303
3	1,578	6,861	31,094	1,743	7,576	23,879
4	1,494	6,497	37,591	1,686	7,330	31,210
5	1,362	5,920	43,511	1,600	6,955	38,164
6	1,254	5,453	48,963	1,575	6,849	45,013
7	1,213	5,276	54,239	1,451	6,310	51,323
8	1,121	4,875	59,114	1,429	6,213	57,536
9	1,000	4,348	63,462	1,363	5,926	63,462
10	0,882	3,835	67,296			
11	0,869	3,779	71,075			
12	0,773	3,361	74,436			
13	0,747	3,246	77,682			
14	0,703	3,054	80,737			
15	0,631	2,746	83,482			
16	0,611	2,655	86,138			
17	0,567	2,467	88,605			
18	0,519	2,258	90,862			
19	0,493	2,145	93,007			
20	0,449	1,951	94,958			
21	0,416	1,809	96,767			
22	0,398	1,732	98,499			
23	0,345	1,501	100,000			

Método de Extração: Componentes Principais

Outros estudos podem explorar e caracterizar em profundidade esses fatores identificados nesta pesquisa e identificar outras dimensões que expliquem melhor o restante da variância não captada pelo instrumento de coleta aplicado.

## 6.8 Box sorting

Nesta etapa, o objetivo é verificar se os *clusters* encontrados mostram alguma diferença significativa em relação às variáveis de confiança e afeto de marcas apresentadas no *Box Sorting*<sup>7</sup>. Para essa verificação, inicialmente realizou-se o teste de *Kolmogorov-Smirnov* de forma a verificar se as 80 variáveis que compõem o *Box sorting* são normais. Como a significância encontrada foi menor do que 0,05 e, portanto as variáveis não são normais, utilizou-se o teste de *Kruskall-Wallis* para identificar diferenças. As significâncias deste teste são apresentadas na Tabela 21.

**Tabela 21: Teste de *Kruskall-Wallis* para as variáveis do *Box Sorting***

Variável	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Q1_1. Eu confio nesta marca: Ouro Verde	5,459	4	,243
Q1_2. Eu confio nesta marca: Cargil/Mosaic	3,500	4	,478
Q1_3. Eu confio nesta marca: Trevo	11,971	4	,018
Q1_4. Eu confio nesta marca: Heringer	1,455	4	,835
Q1_5. Eu confio nesta marca: Fertipar	2,393	4	,664
Q1_6. Eu confio nesta marca: Fertibrás	1,991	4	,737
Q1_7. Eu confio nesta marca: Manah	9,446	4	,051
Q1_8. Eu confio nesta marca: Serrana	2,013	4	,733
Q1_9. Eu confio nesta marca: Fosmag	12,695	4	,013
Q1_10. Eu confio nesta marca: IAP	2,529	4	,639
Q2_1. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Ouro Verde	7,685	4	,104
Q2_2. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Cargil/Mosaic	6,952	4	,138
Q2_3. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Trevo	12,942	4	,012
Q2_4. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Heringer	4,006	4	,405
Q2_5. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Fertipar	6,380	4	,173
Q2_6. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Fertibrás	2,685	4	,612
Q2_7. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Manah	3,438	4	,487
Q2_8. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Serrana	6,544	4	,162
Q2_9. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Fosmag	4,784	4	,310
Q2_10. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): IAP	2,166	4	,705
Q3_1. Compro desta marca porque ela é amiga: Ouro Verde	6,249	4	,181
Q3_2. Compro desta marca porque ela é amiga: Cargil/Mosaic	10,039	4	,040
Q3_3. Compro desta marca porque ela é amiga: Trevo	3,191	4	,526
Q3_4. Compro desta marca porque ela é amiga: Heringer	2,120	4	,714
Q3_5. Compro desta marca porque ela é amiga: Fertipar	3,463	4	,483
Q3_6. Compro desta marca porque ela é amiga: Fertibrás	2,406	4	,662
Q3_7. Compro desta marca porque ela é amiga: Manah	6,719	4	,152
Q3_8. Compro desta marca porque ela é amiga: Serrana	4,594	4	,332
Q3_9. Compro desta marca porque ela é amiga: Fosmag	3,363	4	,499
Q3_10. Compro desta marca porque ela é amiga: IAP	6,677	4	,154
Q4_1. Compro desta marca porque ela é popular: Ouro Verde	5,434	4	,246

<sup>7</sup> Para o preenchimento do “Box Sorting” o respondente recebia 21 fichas que deveriam ser depositadas para cada assertiva de confiança e afeto entre as 10 marcas apresentadas.

<b>Variável</b>	<b>Chi-Square</b>	<b>df</b>	<b>Asymp. Sig.</b>
Q4_2. Compro desta marca porque ela é popular: Cargil/Mosaic	7,502	4	,112
Q4_3. Compro desta marca porque ela é popular: Trevo	5,445	4	,245
Q4_4. Compro desta marca porque ela é popular: Heringer	2,023	4	,732
Q4_5. Compro desta marca porque ela é popular: Fertipar	1,912	4	,752
Q4_6. Compro desta marca porque ela é popular: Fertibrás	3,570	4	,467
Q4_7. Compro desta marca porque ela é popular: Manah	6,016	4	,198
Q4_8. Compro desta marca porque ela é popular: Serrana	8,184	4	,085
Q4_9. Compro desta marca porque ela é popular: Fosmag	6,933	4	,139
Q4_10. Compro desta marca porque ela é popular: IAP	5,733	4	,220
Q5_1. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Ouro Verde	7,074	4	,132
Q5_2. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Cargil/Mosaic	5,855	4	,210
Q5_3. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Trevo	4,194	4	,380
Q5_4. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Heringer	3,145	4	,534
Q5_5. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Fertipar	4,703	4	,319
Q5_6. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Fertibrás	2,064	4	,724
Q5_7. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Manah	12,136	4	,016
Q5_8. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Serrana	6,256	4	,181
Q5_9. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Fosmag	3,186	4	,527
Q5_10. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: IAP	5,516	4	,238
Q6_1. Esta marca tem um preço menor que as outras: Ouro Verde	7,969	4	,093
Q6_2. Esta marca tem um preço menor que as outras: Cargil/Mosaic	6,336	4	,175
Q6_3. Esta marca tem um preço menor que as outras: Trevo	5,652	4	,227
Q6_4. Esta marca tem um preço menor que as outras: Heringer	2,442	4	,655
Q6_5. Esta marca tem um preço menor que as outras: Fertipar	2,438	4	,656
Q6_6. Esta marca tem um preço menor que as outras: Fertibrás	2,211	4	,697
Q6_7. Esta marca tem um preço menor que as outras: Manah	5,385	4	,250
Q6_8. Esta marca tem um preço menor que as outras: Serrana	4,802	4	,308
Q6_9. Esta marca tem um preço menor que as outras: Fosmag	4,937	4	,294
Q6_10. Esta marca tem um preço menor que as outras: IAP	6,782	4	,148
Q7_1. Sou comprometido com esta marca: Ouro Verde	6,377	4	,173
Q7_2. Sou comprometido com esta marca: Cargil/Mosaic	4,318	4	,365
Q7_3. Sou comprometido com esta marca: Trevo	5,940	4	,204
Q7_4. Sou comprometido com esta marca: Heringer	3,338	4	,503
Q7_5. Sou comprometido com esta marca: Fertipar	2,035	4	,729
Q7_6. Sou comprometido com esta marca: Fertibrás	3,280	4	,512
Q7_7. Sou comprometido com esta marca: Manah	4,763	4	,312
Q7_8. Sou comprometido com esta marca: Serrana	9,593	4	,048
Q7_9. Sou comprometido com esta marca: Fosmag	7,181	4	,127
Q7_10. Sou comprometido com esta marca: IAP	6,460	4	,167
Q8_1. Compro desta marca porque ela tem história: Ouro Verde	8,052	4	,090
Q8_2. Compro desta marca porque ela tem história: Cargil/Mosaic	5,857	4	,210
Q8_3. Compro desta marca porque ela tem história: Trevo	9,137	4	,058
Q8_4. Compro desta marca porque ela tem história: Heringer	1,736	4	,784
Q8_5. Compro desta marca porque ela tem história: Fertipar	2,161	4	,706
Q8_6. Compro desta marca porque ela tem história: Fertibrás	2,300	4	,681
Q8_7. Compro desta marca porque ela tem história: Manah	12,077	4	,017
Q8_8. Compro desta marca porque ela tem história: Serrana	7,706	4	,103
Q8_9. Compro desta marca porque ela tem história: Fosmag	7,830	4	,098
Q8_10. Compro desta marca porque ela tem história: IAP	8,209	4	,084

Analisando a Tabela 21 constata-se que somente as variáveis Q1\_3 (Eu confio nesta marca: Trevo), Q1\_9 (Eu confio nesta marca: Fosmag), Q2\_3 (Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Trevo), Q3\_2 (Compro desta marca porque ela é amiga: Cargil/Mosaic), Q5\_7 (Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Manah), Q7\_8 (Sou comprometido com esta marca: Serrana) e Q8\_7 (Compro desta marca porque ela tem história: Manah) apresentaram diferenças estatisticamente significantes entre os *clusters* ao nível de significância de 0,05.

Da mesma forma que se procedeu na análise de *cluster*, utilizou-se o teste de *Mann-Whitney* para explorar as diferenças nestas variáveis mais profundamente, comparando os *clusters* 2 a 2. As Tabelas referentes a este teste são apresentadas em anexo.

Na Tabela 22 são apresentadas as médias dos *clusters* para as variáveis em que foram encontradas diferenças estatisticamente significantes.

**Tabela 22: Médias dos *clusters* para as variáveis do Box Sorting**

Variáveis	Tradicionais		Conservadores		Empresariais		Técnicos		Descrentes	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Q1_3. Eu confio nesta marca: Trevo	2,60	3,972	2,34	4,504	1,10	2,074	1,41	3,347	,00	,000
Q1_9. Eu confio nesta marca: Fosmag	1,25	3,507	,43	1,754	,07	,254	,50	1,471	,00	,000
Q2_3. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Trevo	2,25	4,116	2,21	4,275	,53	1,592	1,07	3,126	,00	,000
Q3_2. Compro desta marca porque ela é amiga: Cargil/Mosaic	,75	2,630	2,55	5,410	3,33	6,200	1,21	3,379	2,38	4,234
Q5_7. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Manah	3,49	6,217	2,11	4,372	4,53	6,356	5,37	7,465	5,54	7,102
Q7_8. Sou comprometido com esta marca: Serrana	4,47	7,581	5,36	7,764	8,13	8,713	7,66	8,773	7,77	8,584
Q8_7. Compro desta marca porque ela tem história: Manah	5,21	7,328	2,69	5,282	5,77	6,527	5,46	7,739	5,38	7,422

Pela Tabela 22 verifica-se que o *cluster* 5 (descrentes) não confia na marca Trevo, enquanto que os demais *clusters* apresentaram um algum nível de confiança. Já o *cluster* 1 (tradicionais) mostrou-se menos comprometido com a Serrana e com maior nível de confiança em relação à marca Fosmag. Por outro lado, o *cluster* 2 (conservadores) não costuma comprar fertilizantes da marca Manah porque ela tenha história e mostrou a menor tendência de continuar comprando desta marca. Os sujeitos do *cluster* 3 (empresariais) mostraram o maior nível de amizade com a marca Cargil/Mosaic. Observa-se também que os *clusters* 1 (tradicionais) e 2 (conservadores) foram os que consideraram a marca Trevo mais prestativa.

Foram realizadas análises utilizando-se frequências simples comparando as respostas de cada um dos 5 *clusters* encontrados para o *Box sorting* utilizado.

Para isso, foram indicadas quais variáveis podem medir confiança e quais variáveis podem medir o afeto às marcas para a determinação do impacto à lealdade das marcas de fertilizantes, conforme a seguinte divisão:

**Confiança**

<b>C1</b>	Eu confio nesta marca
<b>C2</b>	Compro desta marca porque ela é popular
<b>C3</b>	Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo
<b>C4</b>	Esta marca tem um preço menor que as outras

**Afeto**

<b>A1</b>	Esta marca é prestativa
<b>A2</b>	Compro desta marca porque ela é amiga
<b>A3</b>	Sou comprometido com esta marca
<b>A4</b>	Compro desta marca porque ela tem história

A Tabela 23 mostra as frequências simples das respostas dos 57 sujeitos do segmento 1 (tradicionais), dos 95 do segmento 2 (conservadores), dos 30 do segmento 3 (empresariais), dos 68 do segmento 4 (técnicos) e dos 13 do segmento 5 (descrentes).

Tabela 23: Médias das respostas dos clusters para as variáveis do Box Sorting

		Segmento 1 - 57 produtores										Total
		Ouro Verde	Cargill Mosaic	Trevo Yara	Heringer	Fertipar	Fertibrás	Manah	Serrana	Fosmag	IAP	Total
Confiança	Eu confio nesta marca	pontos 60	48	148	31	19	16	245	374	71	59	1.071
		% 5,60%	4,48%	13,82%	2,89%	1,77%	1,49%	22,88%	34,92%	6,63%	5,51%	100%
	Compro desta marca porque ela é popular	pontos 36	31	137	55	28	9	245	292	72	40	945
		% 3,81%	3,28%	14,50%	5,82%	2,96%	0,95%	25,93%	30,90%	7,62%	4,23%	100%
	Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo	pontos 73	58	114	30	9	14	199	349	54	45	945
	% 7,72%	6,14%	12,06%	3,17%	0,95%	1,48%	21,06%	36,93%	5,71%	4,76%	100%	
Aleio	Esta marca tem um preço menor que as outras	pontos 92	47	142	92	49	70	168	283	29	36	1.008
		% 9,13%	4,66%	14,09%	9,13%	4,86%	6,94%	16,67%	28,08%	2,88%	3,57%	100%
	Índice de Confiança	pontos 261	184	541	208	105	109	857	1.298	226	180	3.969
		% 6,58%	4,64%	13,63%	5,24%	2,65%	2,75%	32,70%	32,70%	5,69%	4,54%	100%
	Esta marca é prestativa	pontos 47	50	128	54	26	21	291	362	38	54	1.071
	% 4,39%	4,67%	11,95%	5,04%	2,43%	1,96%	27,17%	33,80%	3,55%	5,04%	100%	
Confiança	Compro desta marca porque ela é amiga	pontos 34	42	141	70	35	13	210	291	61	27	924
		% 3,68%	4,55%	15,26%	7,58%	3,79%	1,41%	22,73%	31,49%	6,60%	2,92%	100%
	Sou comprometido com esta marca	pontos 15	85	88	33	12	4	206	255	67	33	798
		% 1,88%	10,65%	11,03%	4,14%	1,50%	0,50%	25,81%	31,95%	8,40%	4,14%	100%
	Compro desta marca porque ela tem historia	pontos 45	63	141	34	19	15	297	294	78	22	1.008
	% 4,46%	6,25%	13,99%	3,37%	1,88%	1,49%	29,46%	29,17%	7,74%	2,18%	100%	
Aleio	Índice de Afeto	pontos 141	240	498	191	92	53	1.004	1.202	244	136	3.801
		% 3,71%	6,31%	13,10%	5,02%	2,42%	1,39%	26,41%	31,62%	6,42%	3,58%	100%
Segmento 2 - 95 produtores												
		Ouro Verde	Cargill Mosaic	Trevo Yara	Heringer	Fertipar	Fertibrás	Manah	Serrana	Fosmag	IAP	Total
Confiança	Eu confio nesta marca	pontos 124	241	222	77	40	85	249	494	41	107	1.680
		% 7,38%	14,35%	13,21%	4,58%	2,38%	5,06%	14,82%	29,40%	2,44%	6,37%	100%
	Compro desta marca porque ela é popular	pontos 159	158	225	77	45	91	324	529	38	76	1.722
		% 9,23%	9,18%	13,07%	4,47%	2,61%	5,28%	18,82%	30,72%	2,21%	4,41%	100%
	Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo	pontos 181	266	198	97	43	59	200	501	74	145	1.764
	% 10,26%	15,08%	11,22%	5,50%	2,44%	3,34%	11,34%	28,40%	4,20%	8,22%	100%	
Aleio	Esta marca tem um preço menor que as outras	pontos 136	279	175	153	134	86	218	419	46	118	1.764
		% 7,71%	15,82%	9,92%	8,67%	7,60%	4,88%	12,36%	23,75%	2,61%	6,69%	100%
	Índice de Confiança	pontos 600	944	821	404	262	321	991	1.943	199	446	6.930
		% 8,66%	13,62%	11,83%	5,83%	3,78%	4,63%	14,30%	28,04%	2,87%	6,44%	100%
	Esta marca é prestativa	pontos 228	257	210	91	86	31	249	407	34	129	1.722
	% 13,24%	14,92%	12,20%	5,28%	4,99%	1,80%	14,46%	23,64%	1,97%	7,49%	100%	
Confiança	Compro desta marca porque ela é amiga	pontos 186	242	179	69	42	79	268	512	38	107	1.722
		% 10,80%	14,05%	10,39%	4,01%	2,44%	4,59%	15,56%	29,73%	2,21%	6,21%	100%
	Sou comprometido com esta marca	pontos 128	222	177	37	35	42	256	509	34	114	1.554
		% 8,24%	14,29%	11,39%	2,38%	2,25%	2,70%	16,47%	32,75%	2,19%	7,34%	100%
	Compro desta marca porque ela tem historia	pontos 168	221	209	73	27	76	256	534	52	169	1.785
	% 9,41%	12,38%	11,71%	4,09%	1,51%	4,26%	14,34%	29,92%	2,91%	9,47%	100%	
Aleio	Índice de Afeto	pontos 710	942	775	270	190	228	1.029	1.962	158	519	6.783
		% 10,47%	13,89%	11,43%	3,98%	2,80%	3,36%	15,17%	28,93%	2,33%	7,65%	100%
Segmento 3 - 30 produtores												
		Ouro Verde	Cargill Mosaic	Trevo Yara	Heringer	Fertipar	Fertibrás	Manah	Serrana	Fosmag	IAP	Total
Confiança	Eu confio nesta marca	pontos 10	73	33	20	10	17	159	186	2	36	546
		% 1,83%	13,37%	6,04%	3,66%	1,83%	3,11%	29,12%	34,07%	0,37%	6,59%	100%
	Compro desta marca porque ela é popular	pontos 14	76	35	20	7	14	153	262	3	46	630
		% 2,22%	12,06%	5,56%	3,17%	1,11%	2,22%	24,29%	41,59%	0,48%	7,30%	100%
	Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo	pontos 11	95	33	14	10	5	136	275	2	49	630
	% 1,75%	15,08%	5,24%	2,22%	1,59%	0,79%	21,59%	43,65%	0,32%	7,78%	100%	
Aleio	Esta marca tem um preço menor que as outras	pontos 9	104	37	59	10	27	128	184	1	29	588
		% 1,53%	17,69%	6,29%	10,03%	1,70%	4,59%	21,77%	31,29%	0,17%	4,93%	100%
	Índice de Confiança	pontos 44	348	138	113	37	63	576	907	8	160	2.394
		% 1,84%	14,54%	5,76%	4,72%	1,55%	2,63%	24,06%	37,89%	0,33%	6,68%	100%
	Esta marca é prestativa	pontos 15	97	16	23	2	21	124	185	1	20	504
	% 2,98%	19,25%	3,17%	4,68%	0,40%	4,17%	24,68%	36,71%	0,09%	3,97%	100%	
Confiança	Compro desta marca porque ela é amiga	pontos 13	100	24	21	7	10	136	218	2	55	588
		% 2,21%	17,01%	4,08%	3,57%	1,19%	1,79%	23,47%	37,07%	0,34%	9,35%	100%
	Sou comprometido com esta marca	pontos 13	94	18	12	7	8	129	244	6	57	588
		% 2,21%	15,99%	3,06%	2,04%	1,19%	1,36%	21,94%	41,50%	1,02%	9,69%	100%
	Compro desta marca porque ela tem historia	pontos 13	66	33	14	4	1	173	244	2	59	609
	% 2,13%	10,84%	5,42%	2,30%	0,66%	0,16%	28,41%	40,07%	0,33%	9,69%	100%	
Aleio	Índice de Afeto	pontos 54	357	91	70	20	40	564	891	11	191	2.289
		% 2,36%	15,60%	3,98%	3,06%	0,87%	1,75%	24,64%	38,93%	0,48%	8,34%	100%
Segmento 4 - 68 produtores												
		Ouro Verde	Cargill Mosaic	Trevo Yara	Heringer	Fertipar	Fertibrás	Manah	Serrana	Fosmag	IAP	Total
Confiança	Eu confio nesta marca	pontos 93	102	96	17	10	48	335	423	34	39	1.197
		% 7,77%	8,52%	8,02%	1,42%	0,84%	4,01%	27,99%	35,34%	2,84%	3,26%	100%
	Compro desta marca porque ela é popular	pontos 96	111	72	19	6	33	403	456	13	30	1.239
		% 7,75%	8,96%	5,81%	1,53%	0,48%	2,66%	32,53%	36,80%	1,05%	2,42%	100%
	Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo	pontos 118	122	61	23	8	34	365	487	14	49	1.281
	% 9,21%	9,52%	4,76%	1,80%	0,62%	2,65%	28,49%	38,02%	1,09%	3,83%	100%	
Aleio	Esta marca tem um preço menor que as outras	pontos 122	125	87	106	47	50	273	433	9	50	1.302
		% 9%	10%	7%	8%	4%	4%	21%	33%	1%	4%	100%
	Índice de Confiança	pontos 429	460	316	165	71	165	1.376	1.799	70	168	5.019
		% 8,55%	9,17%	6,30%	3,29%	1,41%	3,29%	27,42%	35,84%	1,39%	3,35%	100%
	Esta marca é prestativa	pontos 134	108	73	17	12	44	292	519	27	34	1.260
	% 10,63%	8,57%	5,79%	1,35%	0,95%	3,49%	23,17%	41,19%	2,14%	2,70%	100%	
Confiança	Compro desta marca porque ela é amiga	pontos 113	82	80	26	5	49	337	427	21	51	1.197
		% 9,44%	6,85%	6,68%	2,17%	0,42%	4,09%	28,15%	35,67%	2,26%	4,26%	100%
	Sou comprometido com esta marca	pontos 106	77	45	34	9	33	344	521	10	39	1.218
		% 8,70%	6,32%	3,68%	2,79%	0,74%	2,71%	28,24%	42,78%	0,82%	3,20%	100%
	Compro desta marca porque ela tem historia	pontos 110	75	85	20	8	27	371	566	15	46	1.323
	% 8,31%	5,67%	6,42%	1,51%	0,60%	2,04%	28,04%	42,73%	1,13%	3,48%	100%	
Aleio	Índice de Afeto	pontos 463	342	283	97	34	153	1.344	2.033	79	170	4.998
		% 9,26%	6,84%	5,66%	1,94%	0,68%	3,06%	26,89%	40,68%	1,58%	3,40%	100%
Segmento 5 - 13 produtores												
		Ouro Verde	Cargill Mosaic	Trevo Yara	Heringer	Fertipar	Fertibrás	Manah	Serrana	Fosmag	IAP	Total
Confiança	Eu confio nesta marca	pontos 4	39	0	0	0	0	74	98	0	37	252
		% 1,59%	15,48%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	29,37%	38,89%	0,00%	14,68%	100%
	Compro desta marca porque ela é popular	pontos 5	35	2	0	0	0	73	98	0	39	252
		% 1,98%	13,89%	0,79%	0,00%	0,00%	0,00%	28,97%	38,89%	0,00%	15,48%	100%
	Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo	pontos 3	38	2	0	0	0	72	100	0	37	252
	% 1,19%	15,08%	0,79%	0,00%	0,00%	0,00%	28,57%	39,68%	0,00%	14,68%	100%	
Aleio	Esta marca tem um preço menor que as outras	pontos 2	36	2	0	0	0	66	103	0	43	252
		% 0,79%	14,29%	0,79%	0,00%	0,00%	0,00%	26,19%	40,87%	0,00%	17,06%	100%
	Índice de Confiança	pontos 14	148	6	0	0	0	285	399	0	156	1.008
		% 1,39%	14,68%	0,60%	0,00%	0,00%	0,00%	28,27%	39,58%	0,00%	15,48%	100%
	Esta marca é prestativa	pontos 4	45	0	0	0	0	64	99	0	40	252
	% 1,59%	17,86%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,40%	39,29%	0,00%	15,87%	100%	
Confiança	Compro desta marca porque ela é amiga	pontos 6	31	3	0	0	0	69	106	0	37	252
		% 2,39%	12,30%	1,19%	0,00%	0,00%	0,00%	27,38%	42,06%	0,00%	14,68%	100%
	Sou comprometido com esta marca	pontos 5	39	1	0	0	0	65	101	0	3	

Para o segmento 1 (tradicionais) observa-se a pontuação para confiança nas marcas Serrana (1.298), Manah (857) e Trevo/Yara (541), respectivamente. As pontuações de afeto se repetem para as mesmas marcas, mantendo-se a ordem das citações: Serrana (1.202), Manah (1.004) e Trevo/Yara (498).

No segmento 2 (conservadores) observa-se um equilíbrio maior entre as marcas. Para os índices de confiança está quantificado para Serrana (1.943), Manah (991), Cargill/Mosaic (944) e Trevo/Yara (820). Para as variáveis de afeto aparecem Serrana (1.962), Manah (1.029), Cargill/Mosaic (942), Trevo/Yara (775) e Ouro Verde (710).

Observa-se no segmento 3 (empresariais) os seguintes índices de citações para as variáveis de confiança: Serrana (907), Manah (576) e Cargill/Mosaic (348). Para as variáveis de afeto, esse segmento apresentou os seguintes índices: Serrana (891), Manah (564) e Cargill/Mosaic (357).

O segmento 4 (técnicos) mostra-se também mais equilibrado quanto aos índices de confiança e de afeto. Para a confiança destaca-se Serrana (1.799), Manah (1.376), Cargill/Mosaic (460) e Ouro Verde (429). Para o afeto destaca-se novamente Serrana (2.033), Manah (1.344), Ouro Verde (463) e Cargill/Mosaic (342).

O segmento 5 (descrentes) com 13 sujeitos apontam os índices de confiança para Serrana (399), Manah (285), IAP (156) e Cargill/Mosaic (148). Para os índices de afeto são apontadas as seguintes marcas: Serrana (412), Manah (268), IAP (155) e Cargill/Mosaic (149).

**Tabela 24: Frequência das respostas da assertiva 45 – Eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante**

Q33_45. Eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante							
Ward Method			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Top to Box
SEGMENTO 1 Tradicionalis	Valid	discordo totalmente	4	7,02	7,02	7,02	33,33
		discordo	19	33,33	33,33	40,35	
		nem concordo nem discordo	15	26,32	26,32	66,67	
		concordo	13	22,81	22,81	89,47	
		concordo totalmente	6	10,53	10,53	100,00	
		Total	57	100,00	100,00		
SEGMENTO 2 Conservadores	Valid	discordo totalmente	4	4,21	4,21	4,21	40,00
		discordo	27	28,42	28,42	32,63	
		nem concordo nem discordo	26	27,37	27,37	60,00	
		concordo	32	33,68	33,68	93,68	
		concordo totalmente	6	6,32	6,32	100,00	
		Total	95	100,00	100,00		
SEGMENTO 3 Empresariais	Valid	discordo	1	3,33	3,33	3,33	83,33
		nem concordo nem discordo	4	13,33	13,33	16,67	
		concordo	12	40,00	40,00	56,67	
		concordo totalmente	13	43,33	43,33	100,00	
		Total	30	100,00	100,00		
SEGMENTO 4 Técnicos	Valid	discordo totalmente	1	1,47	1,47	1,47	60,29
		discordo	16	23,53	23,53	25,00	
		nem concordo nem discordo	10	14,71	14,71	39,71	
		concordo	25	36,76	36,76	76,47	
		concordo totalmente	16	23,53	23,53	100,00	
		Total	68	100,00	100,00		
SEGMENTO 5 Descrentes	Valid	discordo	8	61,54	61,54	61,54	
		nem concordo nem discordo	5	38,46	38,46	100,00	
		Total	13	100,00	100,00		

Fonte: autor, 2006

Analisando as respostas da assertiva 45 – eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante, do bloco de questões para a definição dos estilos de vida do produtor rural, conforme apresentado na Tabela 24, observa-se que os segmentos 3 (Empresariais) e 4 (Técnicos), com 83,33% e 60,29% do *top to box* (soma das duas respostas concordo totalmente e concordo), apresentam as maiores propensões para uma fidelidade a marca de fertilizante. Os segmentos 2 (Conservadores), 1 (Tradicionalis) e 5 (Descrentes), apresentam menor propensão à fidelidade de marcas de fertilizantes.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa procurou determinar os padrões de consumo e a utilização de marcas com a compreensão da segmentação por estilos de vida do produtor rural. Seus resultados não devem ser encarados como comprovação científica sem precedentes, e sim, como indícios para o desenvolvimento de novos estudos sobre o comportamento e os estilos de vida desse público.

As principais características desse público são notadas pelo fato da produção agrícola ser classificada como um mercado organizacional (B2B), com efeitos de curto prazo, mas, baseadas em decisões e comportamentos individuais, talvez parecidas com os comportamentos de consumo de varejo. Mas, diferentemente do homem urbano, praticamente não existe no homem do campo a preocupação com status, poder e competitividade.

Há uma espécie de onipotência no dia-a-dia do produtor rural que se reflete no comportamento de todos eles. No interior da propriedade rural ele pode tudo, definir o que plantar, o que criar, quais produtos comprar, como será o relacionamento com os empregados, enfim, com cuidados para cometer menor índice possível de erros e de comportamento, na maioria dos casos, individualista. Em algumas situações mais complexas para tomada de decisão o produtor procura realizar um bate-papo com vizinhos ou até mesmo uma consulta a um especialista, caracterizando um comportamento de “São Tomé” – tem que ver para crer. Apesar de uma linguagem coloquial é o termo conhecido por este mercado.

Por outro lado, é interessante observar que para negociar a compra de insumos para a sua produção, há pouco espaço para o produtor desenvolver o seu poder de barganha. Na lavoura, a atividade é de alto risco sujeito a variáveis incontrolláveis significativas. Para vender a produção o produtor recebe aquilo que está pré-determinado pelo mercado conforme as regras estabelecidas, sem ter a mínima oportunidade de atuar estrategicamente na composição do preço de seus produtos. O produtor fica assim, espremido entre as forças do mercado.

É por isso que, tão importante quanto o resultado obtido neste estudo, foi a experiência vivida pelo pesquisador para o enriquecimento de seu conhecimento do campo, do marketing da terra, do comportamento psicográfico do produtor rural para entender que esse público têm preferências e necessidades diferentes e que ações de marketing precisam de direcionamentos.

Durante este trabalho houve uma preocupação quanto às ferramentas de coleta de dados no campo e a escolha da amostra. Primeiro, pelas empresas de pesquisa deste setor trabalhar com amostras já viciadas. Há poucas listagens disponíveis de produtores rurais

atualizadas para pesquisas de marketing. Assim, a disposição deste público para conceder entrevistas está se esgotando e se tornando viciada. Segundo, pela dificuldade de acesso e de tempo disponível deste público. Assim, optou-se por entrevistas pessoais realizadas na própria fazenda do entrevistado. O índice de aproveitamento das entrevistas chegou, em algumas regiões (Bahia, por exemplo), a 35 para 1, ou seja, a cada 35 tentativas, uma entrevista foi considerada válida.

### 7.1 Conclusões a partir das hipóteses utilizadas

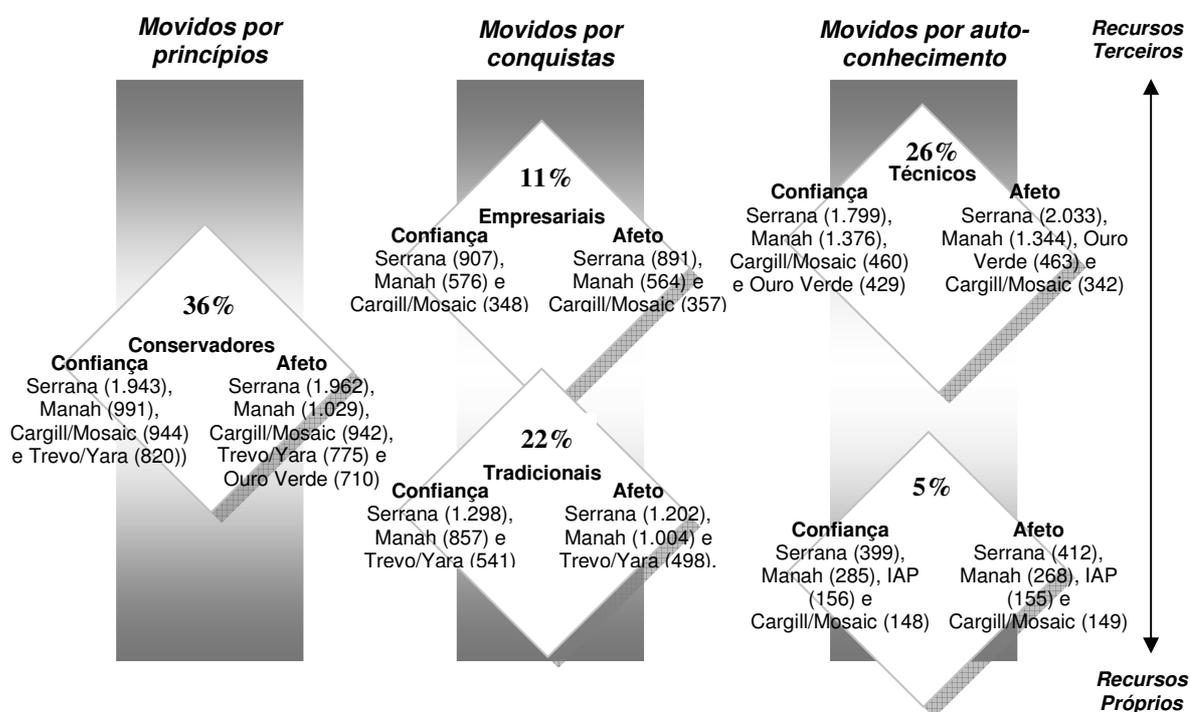
Para a hipótese 1 que procurou determinar se **os produtores rurais são diferenciados por estilos de vida**, na busca de respostas às seguintes questões: Quem são os produtores rurais? Quais as suas características psicográficas ou por estilos de vida? É possível distinguir tipos diferentes de clientes? É possível segmentar o mercado com foco no produtor rural de forma significativa? – fica demonstrado, no capítulo de análise de dados, que se pode dizer que há fortes indícios para diferenciar produtores rurais por estilos de vida conforme suas atividades baseadas em: valores profissionais e pessoais, personalidade, preocupações, objetivos de vida, objetivos do negócio, satisfação e opiniões. Também se pode trabalhar com as variáveis grau de tradicionalismo, relacionamento, sensibilidade a preços, alavancagem financeira e informação.

Fica evidente que para se obter uma análise fatorial mais consistente, deve-se estudar um tamanho de amostra mais compatível. Pelo fato do questionário ter trabalhado com 51 assertivas, número de variáveis considerado grande, deve-se trabalhar com amostras maiores, e não somente com os 263 que foram o objetivo deste estudo.

Para a hipótese 2, pode-se inferir que **os produtores com estilos de vida semelhantes são diferenciados pela confiança e pelo afeto por marcas de fertilizantes**, que procurou responder as seguintes questões: Como os grupos de agricultores percebem as marcas de fertilizantes quanto aos aspectos de confiança e afeto? Os grupos ou segmentos são motivados pelo mesmo apelo? - podem-se observar fracos indícios quanto aos segmentos de produtores rurais por estilos de vida diferenciando-se por variáveis de confiança e de afeto em relação às marcas de fertilizantes analisadas neste estudo. Por ser um mercado caracterizado pelo *business to business* de características “comoditizadas”, há forte tendência para que as análises de custo x benefício sejam priorizadas. Mas, fatores como popularidade da marca, história e confiança, podem produzir diferenças entre os segmentos. Portanto é uma hipótese

aceita e não formalmente testada por não se ter encontrado uma análise estatística satisfatória para este estudo.

A hipótese 3, **confiança e afeto impactam de maneira diferente na preferência pelas marcas entre os estilos de vida do produtor rural**, que procurou responder as seguintes questões: Seria possível diferenciar marcas de fertilizantes por confiança e afeto de maneira diferente nos segmentos por estilos de vida do agricultor? – não se comprova neste estudo, conforme demonstrado na Figura 18. Serão, portanto, necessários novos estudos mais profundos para validar o grau de assertividade dessa hipótese.



**Figura 18: Impacto da confiança e do afeto das marcas nos segmentos por estilos de vida do produtor rural.**

Fonte: autor, 2006

## 7.2 Limitações do Estudo

Ao refletir sobre as limitações deste estudo, chega-se à conclusão de que muitas análises se tornam subjetivas a medida em que o pesquisador tem que inferir nos resultados estatísticos para a descrição do comportamento por estilos de vida do público estudado. Mesmo assim, “considerar as angústias, dúvidas e refluxos vividos pelo pesquisador, frente a construção de seu objeto, é importante, pois as interferências pessoais e particulares do sujeito

que investiga fazem parte desse processo”. (MORAIS, 1998). Pelo conhecimento do mercado do pesquisador desta dissertação, é permitido dizer que as análises apresentadas refletem uma proximidade com a verdadeira dimensão deste trabalho e sua validade.

Outra limitação do estudo diz respeito ao conhecimento de marcas de produtos que esse consumidor tem em relação aos insumos necessários para sua produção. É comum observar que este público conhece as marcas das empresas, tais como Syngenta, Basf, Bayer, Monsanto, Du Pont, Cargil, Mosaic, ADM, Bunge, entre outras, e não tem um conhecimento equivalente às marcas de produtos destas companhias. Mesmo assim, observa-se a possibilidade de construção de marcas fortes neste mercado organizacional como ferramenta para formação de estratégias do composto marketing – produto, preço, distribuição e comunicação.

No momento do trabalho de campo a situação pela qual passa a agricultura não reflete uma fotografia muito favorável para este setor. Há que se considerar que para se trabalhar com segmentação por estilos de vida é necessária a repetição do questionário, em períodos de tempos determinados, para a verificação de migração de comportamento e do momento econômico do setor.

A escala de Likert utilizada para o estudo deve ser tratada com restrições, pois, escolher, por exemplo, entre a escala 1 e 2 pode ser considerado sem diferenciação pelos entrevistados e/ou entrevistadores.

### **7.3 Sugestões para futuras pesquisas empíricas**

Para futuros estudos empíricos, principalmente referentes a estudos de lealdade, confiança e afeto de marcas, sugerem-se trabalhar com técnicas de mineração de dados com ferramentas de estatísticas multivariada contemporâneas como as regras de associação e árvores de decisão.

A técnica de mineração de dados engloba um vasto campo de técnicas analíticas. A utilização das regras de associação pode permitir responder às seguintes questões como, por exemplo: o consumidor que compra fertilizantes por confiar em determinada marca pode também comprar por alguma variável também de afeto? O que confiança e afeto podem influenciar na lealdade do consumidor de fertilizantes? Ou seja, a regra de associação permite calcular como a ocorrência conjunta de dois ou mais eventos podem responder às questões de lealdade, confiança e afeto de marcas. A árvore de decisão pode ser utilizada para uma

partição seqüencial do conjunto de dados a fim de maximizar diferenças em uma variável dependente. (HAIR, 2005, p. 543).

#### **7.4 Uma Reflexão Sobre O Futuro da Agricultura**

Os objetivos desta dissertação devem ser considerados pensando-se no futuro da agricultura num contexto mundial. Este contexto pode e deve contribuir para um futuro projeto de pesquisa.

O Brasil tem se destacado no cenário mundial como grande fornecedor de alimentos e como única e grande força de expansão da sua capacidade de produção agropecuária. Quando analisamos os fundamentos desta afirmação encontramos vários fatores que suportam esta visão. Os principais produtores agrícolas passam por limitações na sua estrutura de produção, tais como: os Estados Unidos e Europa não possuem capacidade de expansão de área e produtividade. Argentina e Austrália possuem muito poucos espaços para agregar em área e produtividade. Os custos de produção na Europa, não subsidiados, tornam a atividade agropecuária inviável. Como o consumo mundial continua crescendo, fundamentado no aumento do poder de compra e no aumento absoluto da população, cabe ao Brasil a tarefa de prover os produtos oriundos da atividade agropecuária. Agregando-se a estes fatores, a escassez e os custos do petróleo e aumento da consciência de melhor administrar o meio ambiente levam à necessidade de explorar recursos alternativos, ditos “limpos” como o álcool e reflorestamento. Mais uma vez o Brasil se apresenta como o país com capacidade de dispor áreas e ainda, possui a melhor tecnologia e os custos mais competitivos para suprir tal oportunidade. Diante deste quadro é comum a euforia que o ‘Agribusiness’ nacional vive nos dias atuais.

A análise apresentada no parágrafo anterior explora o tradicional equilíbrio entre oferta e demanda. Porém, entre a oferta e a demanda há uma estrutura que precisa ser considerada. Seguem alguns tópicos:

- 1) existe sim uma forte demanda crescente, que necessitará ser suprida pela produção ou, traduzindo, produzir e movimentar grande quantidade de produto.
- 2) capacidade de movimentação da produção. O Brasil não possui capacidade logística para armazenar e movimentar, seja no interior do continente ou nas estruturas portuárias e ou aeronáuticas grandes volumes. Para atender a demanda o país deveria investir pesadamente em linhas férreas, máquinas e vagões, estradas, caminhões, vias fluviais e capacitação. Este trabalho precisa ser executado em curtíssimo prazo para que o país não corra uma já

fragilizada imagem de seriedade e competência. Para tanto o país deveria ter recursos financeiros, estrutura burocrática enxuta, capacitação técnica e compromisso. Porém, não possui estes recursos.

3) habilidade gerencial para os riscos dentro do ‘agribusiness’. A agropecuária é uma atividade de alto risco. Seu desempenho está sujeito ao clima, pragas e doenças, protestos ambientais, variações na estrutura financeira, exigências sanitárias e outros. Também requer um volume grande de capital de giro para viabilizar a atividade. Tais características são ausentes no empresário rural brasileiro. O empresário deste segmento possui visão de curto prazo e unitária (sem noção da sua inserção dentro do contexto global). Ainda entende que o poder público deve ser o principal protetor do setor.

4) demanda de insumos. O Brasil possui realmente grande quantidade de área disponível para a agricultura. Porém, como quase todos os solos brasileiros, estas áreas requerem correção da fertilidade para suportar atividade agrícola empresarial. Isto se faz com o emprego de fertilizantes. Ou seja, para cada expansão de área e produção agropecuária brasileira há equivalente (ou mais intensa) expansão da necessidade por fertilizantes. Estes, por sua vez, são obtidos em proporção predominante, através de importações e, fornecidas por um segmento altamente concentrado. Para um potencial aumento da demanda de fertilizantes, algumas considerações possíveis:

a) acordo entre Brasil, como fornecedor de produtos primários, e os países fornecedores de insumos baseados em troca. Isto levaria o deslocamento do emprego industrial para as regiões fornecedoras de insumos;

b) limitação da capacidade de expansão da área agropecuária brasileira por falta de insumos ou por inviabilidade econômica na utilização dos mesmos provocados pelo aumento de preço.

A estrutura do setor demonstra que é forte o elo da demanda, mas é frágil o elo da produção e é inexistente a estrutura entre a produção e o consumo. Desta forma, podemos perceber que há forte tendência de escassez de alimentos no mundo, mesmo que exista a produção. E a raça humana sempre reagiu com criatividade diante das adversidades causadas pela escassez, como adaptação (mudança de hábitos), investimentos e desenvolvimento de tecnologia. Seguem algumas alternativas para solucionar o desequilíbrio entre oferta e demanda:

1. Investimentos: países dependentes do ‘agribusiness’ brasileiro podem investir na construção da viabilidade econômica e infra-estrutura produtiva brasileira. Isto pode gerar acordos de prioridade de fornecimento e desequilíbrios em outros segmentos econômicos;

2. Mudança de hábito alimentar. Boa parte deste cenário está fundamentada no hábito de consumo atual. Este hábito determina o que deve ser produzido e em qual volume. Hábitos diferentes podem viabilizar a produção de outros alimentos em outras regiões e com outra estrutura produtiva;

3. Desenvolvimento tecnológico. A produção, em qualquer região do mundo está sedimentada no modelo de utilização da terra, uso de sementes, plantio, tratos culturais e colheita. Uma vez esgotado o modelo, novos modelos originados em novas tecnologias podem provocar novo balanço entre oferta e demanda.

4. Invasão e guerra. Ação de desespero pela luta da própria sobrevivência.

Assim, pode-se concluir que existem fundamentos positivos para o ‘agribusiness’ brasileiro bem sedimentado, possibilitando uma visão futura empolgante. Porém para alcançar este futuro uma dura lição de casa deve ser feita no elo estrutural. A negligência a esta lição de casa poderá causar completa alteração do modelo produtivo agrícola e deslocar as oportunidades para outras regiões do mundo. No passado era possível afirmar que agricultores desapareciam, mas a agricultura nunca deixaria de existir. Mas em qual modelo estrutural?

Estudar segmentos, marcas de fertilizantes e comportamento pautado pela lealdade de marcas pode contribuir para futuros trabalhos nesta área de importância estratégica para o Brasil e o mundo.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 754 p.
- AAKER, David. Construindo Marcas sem a Mídia de Massa. **FGV Management**, Rio de Janeiro; p. 3; reimpressão 97.107 – Jan e fev 1997.
- AAKER, David. **Managing brand equity**. New York: Free Press, 1991.
- AAKER, David; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2002. 362 p.
- BAKER, Michael J. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 640 p.
- BERGER, Paul D; BECHWATI, Nada Nasr. The Allocation of Promotion Budget to Maximize Customer Equity. **Omega – International Journal of Management Science**, February, p. 49-61, 2001.
- BISQUERRA, R. , SARRIERA, J. C., MARTÍNEZ, F. – **Introdução à Estatística** – enfoque informático com o pacote estatístico SPSS, Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. & ENGEL, James F. **Comportamento do Consumidor**. Tradução da 9ª. Edição Americana. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. 606 p.
- BOONE & Kurtz – **Marketing Contemporâneo**, 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998. 564 p.
- BOYD, Harper W. Jr. WESTFALL, Ralph. **Pesquisa Mercadológica**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1987. 803 p.
- BRASIL, [www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPladescomexterik/indestatistica/balcomercial.php](http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPladescomexterik/indestatistica/balcomercial.php), acesso em 16/04/2006.
- BRASIL, [www.agricultura.gov.br](http://www.agricultura.gov.br), acesso em 16/04/2006.
- CHURCHILL, Gilbert A. & PETER, J. Paul – **Marketing – Criando Valor para os Clientes**, 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.
- COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Avaliação de Empresas – Valuation**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.
- DICHTER, Ernest. Toward na Understanding of Human Behavior. IN: FERBER, Robert, WALES, Hugh G. **Motivation and Market Behavior**. Homewood, III: Richard D, Irwin, Inc. p. 21-31, 1958.
- FELDWICK, P. Do we really need brand equity? In: CALLER, Linda (Ed.). **Researching brands**. Netherlands: Esomar, 1996. p.93-117.
- FERRELL, O. C. – **Estratégia de Marketing**, 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. 306 p.
- FGV, Professores do Departamento de Mercadologia - **Gestão de Marketing**, 1ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2000. 526 p.
- GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais / coordenador Mário Otávio Batalha. **Gestão Agroindustrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001. 383 p.

- GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003. 287 p.
- GOBÉ, Marc. **A Emoção das marcas**. São Paulo: Negócio, 2002. 384 p.
- GRACIOSO, Francisco – **Planejamento Estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1987. 204 p.
- GRAZIANO, Xico. À Procura de equilíbrio. **Revista Exame**. ed 849. São Paulo: Abril Cultural, agosto de 2005.
- GUAGLIARDI, José Augusto. Informação e Segmentação. **Administração e Marketing**, São Paulo: Gazeta Mercantil S.A. Editora Jornalística, ano 6, n. 49, p. 16-18, outubro de 1984.
- GUNTER, Barrie, FURNHAM, Adrian. **Consumer Profiles: An Intorducion to Psychographics**. London: Routledge, 1992.
- HAIR, Jr., J. F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R. L. e BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 593 p.
- HUNGER, J. David e WHEELLEN, Thomas L. – **Gestão Estratégica – princípios e prática**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2001. 272 p.
- HUTT, Michael D. e SPEH, Thomas W. **B2B – Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 593 p.
- JAWORSKI, Bernard J., e KOHLI, Ajay K. **Marketing Orientation: Antecedents and Consequences**. *Journal of Marketing*, 53-70. 1993
- JOHNSON, Allan G. **Dicionário de Sociologia: Guia Prático da Linguagem Sociológica**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.
- KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2003. 459 p.
- KAPLAN, Robert S.e NORTON, David P. – **A Estratégia em Ação**, Balanced Scorecard, 15ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 360 p.
- KNAPP, Duane E. **Brandmindset: fixando a marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 320 p.
- KOTLER, Philip. e KELLER, Kavin L. **Administração de marketing**. – 12 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2006
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 768 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1993. 848 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1986. 361 p.
- KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall 2005. 416 p.
- KOTLER, Philip. **Marketing management: analysis, planning, implementation and control**. New York: Prentice Hall International, 1991.

- KOTLER, Philip. **Marketing**. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1985. 595 p.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993. 478 p.
- LAFORÊT, Sylvie and SAUNDERS, John. **Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It**. *Journal of Advertising Research*, 1994 (September/October): 64-76.
- LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. **Havard Business Review**, 48, p. 45-56, Jult-Aug. 1960.
- LEVITT, Theodore. Miopia em Marketing. São Paulo, **Coleção Havard de Administração**, n.1, Nova Cultural, 1986.
- LINNEMAN, Robert & STANTON, John. **Marketing de nichos**. Uma estratégia vencedora. São Paulo: Makron Books, 1993.
- LOURO, Maria João Soares. Modelos de avaliação de marca. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 26-37, abr/jun 2000.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.
- MARCONI, M. de A. e LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2000. 282 p.
- MARTINEAU, Pierre. **Motivation in Advertising. Motives that make people buy**. New York: McGraw-Hill, 1957.
- MARTINS, José S. **O poder da imagem: o uso estratégico da imagem criando valor subjetivo para a marca**. São Paulo: Intermeios Comunicação e Marketing, 1996.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996. 275 p.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento** (v.1), 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 344 p.
- McDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 550 p.
- MINTZBERG, H. AHLASTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.304 p.
- MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. 2ª. Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2003. 334 p.
- MORAIS, Teresa C. A Atividade de Pesquisa e as Experiências do Pesquisador – **Argumento-Revista das Faculdades de Educação, Ciências e Letras e Psicologia Padre Anchieta**. São Paulo: Jundiá, 1998 – p.36-45.
- NEVES, Marcos Fava & CASTRO, Luciano Thomé (organizadores). **Marketing e Estratégia em Agronegócio e Alimentos**. São Paulo: Editora Atlas, 2003. 365 p.
- NUNES, Gilson. **Marca: Valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico**. São Paulo: Atlas, 2003. 276 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de - **Planejamento Estratégico, Conceitos, Metodologia e práticas**, 14ª ed. São Paulo: Atlas, 1999. 335 p.
- OLIVER, Richard L. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance. *Journal of Marketing*. V. 63, p. 33-45, Apr 1999.

- PIÉRON, Henri. Dicionário de Psicologia. Porto Alegre: Editora Globo, 2 ed., 1975.
- PINHO, JB. **Comunicação em Marketing**. Campinas: Papirus, 1988. 287 p.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 376 p.
- PRAHALAD, C.K. A competência Essencial. **HSM Management**, São Paulo, n.1, p. 6-11, março-abril, 1997.
- PRAHALAD, C.K. HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 19ª. edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 408 p.
- RAAIJ, W. Fred Van, VERHALLEN, Theo M. M. Domain – specific Market Segmentation. **European Journal of Marketing**. V. 28, n. 10, p. 49-66, 1994.
- RICHERS, Raimar, LIMA, Cecília P. **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1991. 300 p.
- RICHERS, Raimar. **Surfando as ondas do mercado**. São Paulo: RR&CA, 1996. 309 p.
- RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. 7 ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000. 430 p.
- RIES, Al; RIES, Laura. **The 22 immutable laws of branding**: how to build a product or service into a world-class brand. New York: HarperBusiness – 1999.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça**. 3ª. Edição. São Paulo: Pioneira, 1991.
- RIEZEBOS, R. Unraveling brand value: a conceptual model on consumer and producer based brand value. **Erasmus University / Rotterdam School of management**, Rotterdam; working paper, n. 213, 1995.
- SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 212 p.
- SCHULTZ, Don E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 392 p.
- SHETH, Jagdish N., MITTAL, Banwari, NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do Cliente: Indo Além do Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001. 795 p.
- SIQUEIRA, A.B. **Marketing Industrial – Fundamentos para a Ação Business to Business**. São Paulo: Atlas, 1979. 264 p.
- SMITH, Geroge Horsley. **Motivation Research in Advertising & Marketing**. New York: MccGraw-Hill, 1954.
- SMITH, Wendell R. Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. **The Journal of Marketing**, v. 21, n. 1, p. 3-8, July 1956.
- SOUZA, Marcos Gouvêa de. **Marca e distribuição**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- SPERS, Eduardo Eugênio. Pesquisa de Marketing em Alimentos. In: \_\_\_\_\_. **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Editora Atlas, 2003. p. 53-72.
- SRIVASTAVA, R.K.; SHCOCKER, A.D. Brand equity: a perpective on its meaning and measurement. **Cambridge Mass. Marketing Science Institute**, Cambridge; working paper, n. 91-124, 1991.
- STRUNCK, Gilberto Luiz Teixeira Leite. **Como criar identidades visuais de sucesso**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2003. 160 p.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Segmentação de mercado e estratégia de marketing**. Tese de Doutorado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1972.

TOMANARI, Sílvia Assumpção do Amaral. **Segmentação de mercado com enfoque em valores e Estilos de Vida (segmentação psicográfica) – um estudo exploratório**. Dissertação de Mestrado da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2003.

TROUT, Jack e outros. **O novo posicionamento: a última palavra sobre estratégia de negócios no mundo**. São Paulo: Makron Books, 1996. 175 p.

WEDEL M. e KAMAKURA, W. **Market Segmentation – Conceptual and Methodological Foundations**, 2 ed. Massachusetts:KAP, 1999.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de Mercado**. São Paulo: Atals, 1995. 314 p.

WESTWOOD, John – **O Plano de Marketing**, 2ª ed., SP, Makron Books, 1996. 275 p.

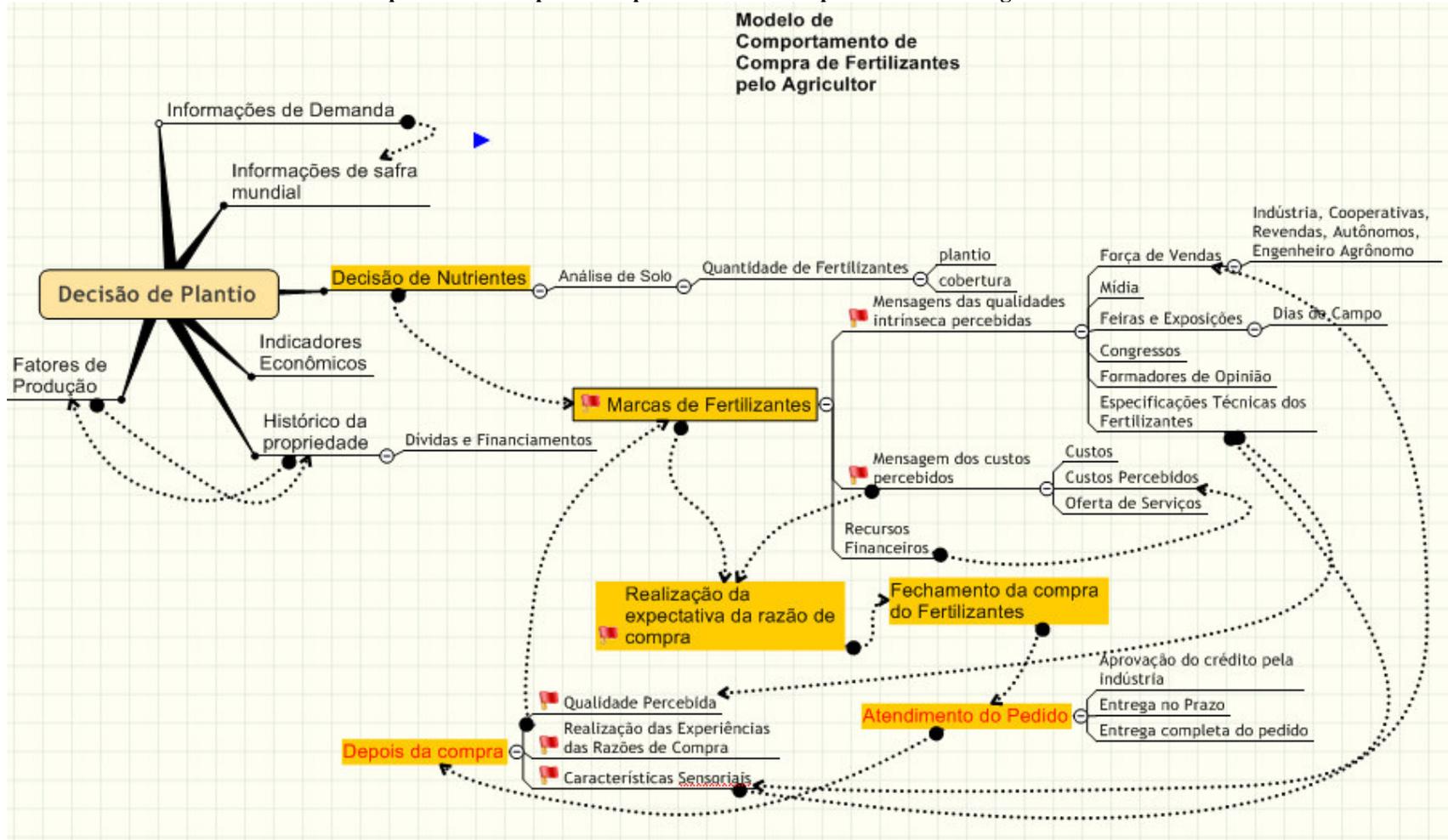
WIND, Yoram. **Marketing de Convergência**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003. 356 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos – 2nd edição**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 212 p.

## **9 APÊNDICE**

Apêndice A – Mapa de Comportamento de Compra do Fertilizante.

Apêndice 1 – Mapa de comportamento de compra e decisões do agricultor



Fonte: Bunge Fertilizantes S/A, adaptado pelo autor.

## Apêndice B – Parte do questionário aplicado com 326 produtores rurais em 2004 que será analisado para identificar estilos de vida diferentes.

Pesquisa de Segmentação de Clientes – 2004

<b>Número do questionário/entrevista</b> Será preenchido na Bunge Fertilizantes S.A.		QUESTIONÁRIO No. CPD
---	--	----------------------

Bom dia/tarde/noite. Meu nome é ..... trabalho para a Bunge Fertilizantes S.A. e estamos realizando uma pesquisa sobre o mercado de fertilizantes e seus usuários.

Devo informar que não se trata de venda e ainda que todas as declarações aqui registradas serão analisadas em conjunto, obedecendo ao código de ética adotado pela ABEP/SBPM – entidades que representam a atividade de Pesquisa de Mercado no Brasil - e garantem aos respondentes o anonimato. Da mesma forma nenhuma das respostas será associada à sua pessoa ou empresa que representa.

Filtro: Estamos falando com responsáveis na decisão de compra de fertilizantes.

O Sr. participa e tem poder de decisão no processo da compra de fertilizantes?

1 Sim - Prossiga 2 Não - Peça para falar com quem participa. Repita a introdução.

### DADOS DE PERFIL

Primeiramente gostaria de saber:

<b>A - Nome do entrevistado (letra de forma)</b>	
<b>B - Nome fantasia da propriedade do entrevistado (letra de forma)</b>	
<b>C - Razão Social da propriedade (se for diferente do nome fantasia – letra de forma)</b>	
<b>D - Cargo/ocupação:</b> 1. Proprietário/sócio 2. Administrador 3. Agrônomo 4. Comprador 5. Arrendatário Outros – especifique: _____	
<b>E – Endereço completo (letra de forma)</b>	
<b>F - Cidade</b>	<b>G – Estado</b>
<b>H – CEP</b>	<b>I - Fone: (     )     )</b>
<b>J - Fax: (     )     )</b>	<b>K - Celular: (     )     )</b>
<b>L – Caixa Postal:</b>	
<b>M - E-mail: (letra de forma)</b>	
<b>N – Anote a distância em Km _____ (da cidade mais próxima).</b>  <b>Cidade _____ Estado _____</b>	
Ponto de referência para chegar ao local: (anote detalhes)	

2. Quais tipos de culturas em suas propriedade: **1 Anual**     **2 Perene**     ou **3 Ambas?**

2a. E o que é cultivado/plantado .....? - **RM**

<b>P2a</b>	<b>Culturas</b>	<b>P2a</b>	<b>Culturas</b>	<b>P2a</b>	<b>Culturas</b>
1.	Abacate	26.	Dendê (Coco)	51.	Melão
2.	Abacaxi	27.	Erva Mate	52.	Milho/ Milho Safrinha
3.	Algodão Arbóreo	28.	Ervilha	53.	Morango
4.	Algodão Herbáceo	29.	Fava	54.	Noz Moscada
5.	Alho	30.	Feijão	55.	Palmito
6.	Amendoim	31.	Figo	56.	Pastagem
7.	Arroz	32.	Fruticultura	57.	Pera
8.	Aveia	33.	Fumo	58.	Pêssego
9.	Azeitona	34.	Girassol	59.	Pimenta Do Reino
10.	Banana	35.	Goiaba	60.	Rami

11.	Batata	36.	Guaraná	61.	Reflorestamento
12.	Batata Doce	37.	Hortaliças/ Horticultura	62.	Seringueira
13.	Bovinos Sal	38.	Juta	63.	Sisal
14.	Cacau	39.	Laranja	64.	Soja
15.	Café	40.	Leite	65.	Sorgo
16.	Caju	41.	Linho	66.	Tomate
17.	Cana De Açúcar	42.	Maca	67.	Trigo
18.	Caqui	43.	Malva (Fibra)	68.	Tungue (Fruto Seco)
19.	Cebola	44.	Mamão	69.	Urucum
20.	Cenoura	45.	Mamona	70.	Uva
21.	Centeio (Grão)	46.	Mandioca		Outras Especificar:
22.	Cevada	47.	Manga		
23.	Chá Da Índia	48.	Maracujá		
24.	Coco	49.	Marmelo		
25.	Corte	50.	Melancia		

**2b. E qual a cultura predominante – a principal - para seus negócios?**

--	--

**INFORMATIZAÇÃO**

93. Quantos computadores tem na sua PROPRIEDADE? **ANOTE:**

93a. Como é feito o acesso à internet aqui na sua PROPRIEDADE? ( leia até

--

1 por telefone / linha discada OU 2 por conexão rápida / ADSL ? 3. Não sabe(espont.)

93b. Como o Sr. classifica o nível de informatização da sua empresa? ( leia até interrogação)

1 Baixo 2 Médio OU 3 Alto

93c. Por quais razões o Sr. classifica ( cite resposta da 103b) o nível de informatização na sua empresa? ( esclarecer)


**PERFIL DO CLIENTE – EMPRESARIAL OU TRADICIONAL**

94. Pensando nas compras de suprimentos e materiais da sua propriedade, o Sr. diria que : (leia até interrogação) **RESPOSTA ÚNICA - Processar com pesos(\*)**

1	<b>(1) Sempre fez pessoalmente</b> as compras de suprimentos e materiais para sua propriedade,
2	<b>(1) Seus filhos ou parentes é que tomam conta</b> desse assunto,
3	<b>(2) Tem profissional dedicado a isso, mas não tem formação técnica especializada</b> ou
4	<b>(3) Tem profissional dedicado a isso com formação especializada?</b>

95. Para a administração dessa propriedade, o Sr. conta com: (leia) - **Processar com pesos(\*)**

95 <sup>a</sup> <b>GERENTES / ADMINISTRADORES</b> contratados?	1 <b>Sim (1)</b> ou 2 Não
95b. <b>AGRONOMOS</b> contratados?	1 <b>Sim (1)</b> ou 2 Não
95c. Tem <b>EMPRESA DE CONSULTORIA EM AGRONOMIA/ CONSULTORES TÉCNICOS EM AGRONOMIA</b> contratadas?	1 <b>Sim (1)</b> ou 2 Não

95d. Tem <b>veterinário</b> contratado?	1 <b>Sim (1)</b> ou 2 Não
95e. E <b>advogado</b> contratado?	1 <b>Sim (1)</b> ou 2 Não
95f. Tem <b>contador</b> contratado?	1 <b>Sim (1)</b> ou 2 Não
E para encerrar por favor me diga:	
	<b>ANOTE</b>
96. Quantos <b>funcionários contratados para serviços administrativos e financeiros na propriedade?</b>	
97. Quantos <b>funcionários contratados para a produção na propriedade?</b>	
98 E quantos <b>temporários em MÉDIA para o período da safra</b> - terceirizados para plantio e colheita?	
99 Qual o total de <b>empregados para os serviços domésticos</b> – considerando motorista, faxineira, cozinheiras, babás, lavadeira, etc?	

**PARA USO DO PROCESSAMENTO: CRITERIO DE PESOS CF PESQUISA ANTERIOR**

PERGUNTA 94 – 1 – PESO(1) 2 - PESO(1) 3 - PESO(2) 4 – PESO (3)

PERGUNTA 95 ( A ATÉ F) – UM PONTO PARA CADA SIM

NA SOMA TOTAL DE PONTOS ( P 94 +P95), TEREMOS :

- ◆ ATÉ 3 PONTOS: TRADICIONAL
- ◆ 4 OU + PONTOS: EMPRESARIAL

**Em nome da Bunge Fertilizantes S.A. agradeço sua colaboração. Obrigado**

Note abaixo: Nome do supervisor comercial trainee da Bunge Fertilizantes S.A. que realizou a entrevista \_\_\_\_\_

DATA DA ENTREVISTA \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

OBSERVAÇÕES GERAIS \_\_\_\_\_

100. Para podermos conhecer melhor o perfil comportamental dos entrevistados apresentamos a seguir algumas frases extraídas de opiniões e comportamentos de outros clientes. Por favor leia e assinale o quanto o Sr. concorda com esse comportamento. Qual seu grau de concordância, conforme a escala abaixo. **POR FAVOR - CIRCULE UM NÚMERO ENTRE 1 E 5 - CONFORME REPRESENTA SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA.**

Importante lembrar que suas declarações aqui registradas serão analisadas em conjunto, obedecendo ao código de ética adotado pela ABEP/SBPM – entidades que representam a atividade de Pesquisa de Mercado no Brasil - e garantem aos entrevistados o anonimato. Da mesma forma nenhuma das respostas será associada à sua pessoa ou empresa que representa.

	CONCORDO PLENAMENTE	CONCORDO MUITO	CONCORDO MAIS OU MENOS	CONCORDO UM POUCO	NAO CONCORDO EM NADA	
	5	4	3	2	1	
<b><u>CIRCULE SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA PARA CADA FRASE</u></b>						
1	É difícil acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura	5	4	3	2	1
2	Na agricultura eu prefiro usar produtos que conheço e que estão no mercado há alguns anos, em vez de usar produtos novos	5	4	3	2	1
3	Acho difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna	5	4	3	2	1
4	Eu sempre consulto um técnico especializado para me aconselhar sobre quais produtos devo usar na minha lavoura	5	4	3	2	1
5	Antes de tomar minhas decisões de compra de fertilizantes consulto sempre uma cooperativa ou uma revenda.	5	4	3	2	1

6	Eu acho que sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a minha lavoura	5	4	3	2	1
7	Eu acho que uma pessoa pode ser boa, sem acreditar em Deus	5	4	3	2	1
8	Eu não gosto de situações que geram confronto de opiniões	5	4	3	2	1
9	Eu penso que deveria ser mais envolvido nas decisões que os fabricantes de fertilizantes tomam sobre os produtos.	5	4	3	2	1
10	Gosto de correr riscos	5	4	3	2	1
11	Eu não gosto de regras e regulamentos que limitam a minha liberdade	5	4	3	2	1
12	Sou a favor dos cultivos transgênicos	5	4	3	2	1
13	Minha família é a coisa mais importante para mim	5	4	3	2	1
14	Gosto de conversar sobre os meus problemas com um amigo	5	4	3	2	1
15	Minha tendência é julgar as pessoas pelo seu sucesso	5	4	3	2	1
16	Tento conseguir o que quero sem pensar nos outros	5	4	3	2	1
17	Durante os anos, as minhas crenças e valores têm mudado pouco	5	4	3	2	1
18	Em geral estou otimista sobre o futuro da agricultura nesta região	5	4	3	2	1
19	Eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante	5	4	3	2	1
20	Os fertilizantes são todos iguais o que muda é só o preço	5	4	3	2	1
21	Sempre considero a opinião do representante antes de escolher a marca de fertilizante	5	4	3	2	1
22	Sempre considero a opinião do supervisor ou o coordenador da indústria de fertilizante antes de tomar uma decisão final	5	4	3	2	1
23	Acho que a vale a pena pagar mais caro por um fertilizante diferenciado	5	4	3	2	1
24	Minhas decisões são sempre técnicas e não costumo misturar amizade com negócios.	5	4	3	2	1
25	Estou sempre disposto a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidas pelos fabricantes	5	4	3	2	1
26	Eu sempre ouço a opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas	5	4	3	2	1
27	Vou fazer o possível para meus filhos me sucederem nos negócios.	5	4	3	2	1
28	Acho muito importante assistência agrônômica dos fabricantes de fertilizantes	5	4	3	2	1
29	Costumo tomar decisões baseado nas minhas intuições	5	4	3	2	1
30	Acho que os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes podem me ajudar no desenvolvimento dos meus negócios	5	4	3	2	1
31	Acho que os fertilizantes ainda tem muito a evoluir	5	4	3	2	1
32	Acho que a sociedade está evoluindo rápido demais	5	4	3	2	1
33	Minha tendência é fazer cada vez mais compras pela Internet	5	4	3	2	1
34	Sempre leio os folhetos que recebo pelo correio	5	4	3	2	1
35	Não acho que a propaganda possa mudar as minhas opiniões	5	4	3	2	1
36	Os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços	5	4	3	2	1

### Apêndice C: Levantamento de formas de utilização de segmentação de mercado

Fonte	Título / Autor	Data	Empresa / Negócio	Classificação dos Clientes	Estratégia e Resultados Esperados
EXAME <a href="http://www.portal.exame.com.br/em_18/09/2005">www.portal.exame.com.br/em_18/09/2005</a>	<a href="#">Dá dinheiro mas poucos sabem fazer / Laura Somoggi</a>	30.06.2005	Dow Commodities Químicos	1. Pelo uso que fazem dos produtos, 2. Por indústria e 3. Por comportamento de compra	Calcular a margem em cada transação com cada cliente. Margem baixa pode ser sinal de que o cliente foi classificado no grupo errado ou que ele não está disposto a pagar por uma tecnologia mais cara. Clientes Estratégicos tem garantia de fornecimento. Os mais rentáveis e que demonstram disposição para testar novos produtos têm tratamento diferenciado. Em algumas unidades há o avanço para o tratamento um a um, como desenvolvimento de produtos com base nas especificações técnicas determinadas pelo cliente.
EXAME <a href="http://www.portal.exame.com.br/em_18/09/2005">www.portal.exame.com.br/em_18/09/2005</a>	<a href="#">Dá dinheiro mas poucos sabem fazer / Laura Somoggi</a>	30.06.2005	Schering do Brasil - Indústria Farmacêutica	Exemplo: Os ginecologistas são divididos em obstetras, menopausa, fertilidade e planejamento familiar	Como a empresa não pode fazer propaganda / publicidade, os esforços são voltados para o cliente intermediário - o médico. Equipes de Representantes de vendas que visitam grupos especialistas. Médicos de grupos diferentes recebem materiais e amostras gráficas sob medida. Visitas são agendadas de acordo com a preferência de cada segmento. Espera-se o aumento da eficiência do trabalho do representante e a valorização do médico. Sistema de cruzamento de dados dos médicos visitados em determinada região e as vendas de determinado remédio naquela área.
EXAME <a href="http://www.portal.exame.com.br/em_18/09/2005">www.portal.exame.com.br/em_18/09/2005</a>	<a href="#">Dá dinheiro mas poucos sabem fazer / Laura Somoggi</a>	30.06.2005	ABN Amro Real - Banco e Mercado Financeiro	Separados por renda ou por hábito de consumo (investidores, tomadores de crédito, por ex.)	Equipes de vendas treinadas de acordo com o perfil de cada grupo de clientes. Planos de comunicação e de remuneração também são específicos. Os gerentes são cobrados por resultados em relação aos grupos de clientes e não tem metas de produtos. Área dedicada exclusivamente a desenhar estratégia de segmentação do banco.
EXAME <a href="http://www.portal.exame.com.br/em_18/09/2005">www.portal.exame.com.br/em_18/09/2005</a>	<a href="#">Dá dinheiro mas poucos sabem fazer / Laura Somoggi</a>	30.06.2005	Grupo Pão de Açúcar - Varejo	Divisão de bandeiras para diferentes tipos de consumidores. Pão de Açúcar, Extra, Sendas e Compre Bem.	Existe uma complexa estrutura logística interna. Cada loja é abastecida de um jeito diferente, de acordo com as necessidades do sortimento de produtos. Uma loja sofisticada pode pedir entrega de produtos de mercearia todos os dias, enquanto outra pode pedir só três vezes por semana. Depende do perfil de consumo de seus clientes. Apesar de ter o cartão MAIS, cinco anos após o seu lançamento, os executivos do grupo ainda estudam uma forma de transformar as informações colhidas dos clientes em informações para novos serviços.
EXAME <a href="http://www.portal.exame.com.br/em_18/09/2005">www.portal.exame.com.br/em_18/09/2005</a>	<a href="#">Dá dinheiro mas poucos sabem fazer / Laura Somoggi</a>	30.06.2005	Ford - Automóveis	Após pesquisar as atitudes dos consumidores a Ford percebeu que havia um grupo não satisfeito: o de pessoas com perfil aventureiro.	Desenvolver um veículo utilitário, compacto, para pessoas para pessoas de espírito aventureiro e que não fosse tão caro como os concorrentes. Atender as necessidades de um público que quer um produto mais específico. O resultado está no atendimento de um grupo novo de consumidores com a necessidade de ter um veículo off-road. É um dos maiores sucessos de vendas da montadora nos últimos tempos.
EXAME <a href="http://www.portal.exame.com.br/em_18/09/2005">www.portal.exame.com.br/em_18/09/2005</a>	<a href="#">Dá dinheiro mas poucos sabem fazer / Laura Somoggi</a>	30.06.2005	Nike EUA - Artigos Esportivos		Nike iD para os consumidores fazerem o seu próprio tênis pela internet. Basta entrar no site, escolher o modelo, algumas das centenas de combinações de cores e até um bordado personalizado.

Fonte	Título / Autor	Data	Empresa / Negócio	Classificação dos Clientes	Estratégia e Resultados Esperados
EXAME <a href="http://www.portal_exame.com.br/em18/09/2005">www.portal_exame.com.br em 18/09/2005</a>	<a href="#">A revolução das embalagens / Felipe Seibel e Luiz Octavio Lima</a>	27.04.2005	Coca-Cola - Refrigerante	Para quem produz embalagem, segmentação quer dizer, entre outras coisas, poder aquisitivo, estado civil e estilo de vida. Pesquisa mostrou que vários consumidores ficavam frustrados em ter que comprar embalagens maiores para apenas dar alguns goles em sua Coca.	Mini lata de 200 ml é uma das 18 apresentações da Coca com a estratégia de ampliar o mercado. Até 2002 eram apenas três variações de embalagens.
EXAME <a href="http://www.portal_exame.com.br/em18/09/2005">www.portal_exame.com.br em 18/09/2005</a>	<a href="#">A revolução das embalagens / Felipe Seibel e</a>	27.04.2005	Skol - Cerveja	Constatação em pesquisa que 50% dos compradores de cerveja consumiam o produto em casa.	Skol na versão Big Neck
EXAME <a href="http://www.portal_exame.com.br/em18/09/2005">www.portal_exame.com.br em 18/09/2005</a>	<a href="#">Fornecedoras de softwares de análise faturam mais com operadoras / José Roberto Caetano</a>	30.03.2005	Empresas de Telefonia Celular		Separar os clientes que usam roaming porque viajam muito ou, mais precisamente, os clientes que viajam sempre para uma determinada cidade. A partir daí, a empresa pode direcionar uma ação ao cliente, como desconto nas ligações a essa cidade. A diferença, ele vai acabar pagando no consumo de outros serviços.
EXAME <a href="http://www.portal_exame.com.br/em18/09/2005">www.portal_exame.com.br em 18/09/2005</a>	<a href="#">Sadia lança sanduíche pronto e aposta no segmento de conveniência / Márcio Juliboni</a>	17.02.2005	Sadia - Lanche Pronto	Atuar no segmento de alimentos de conveniência. Lançamento dos Hot Pockets lanches prontos para o micro-ondas. Sabores com sabores mais marcantes para os mais jovens e produtos com sabores mais tradicionais para os mais velhos.	Com o crescimento gradual da renda, acredita-se que os produtos de conveniência serão beneficiados. Este segmento já cresceu a taxas anuais de 30% na década passada. Agora cresce 8% ao ano. Desenvolvido para o público de 15 a 40 anos, acredita-se que as vendas se concentrarão nos mais jovens, com idade até 26 anos.
EXAME <a href="http://www.portal_exame.com.br/em18/09/2005">www.portal_exame.com.br em 18/09/2005</a>	<a href="#">Governo cria mecanismos para incentivar o turismo rural / Márcio Juliboni</a>	16.09.2004	Ministério do Turismo - Programa de segmentação do Turismo	4.851 propriedades rurais dedicadas ao turismo rural. 43% possuem área de até 50 hectares, mostrando o peso dos pequenos produtores no setor.	Segundo estudo da Associação Brasileira de Turismo Rural (ABRATURR), 37% das propriedades voltadas ao turismo rural oferecem o plantio de hortaliças, frutas e grãos como principal atração. Outros 29% possuem algum tipo de produção artesanal como embutidos de carne e queijo.
EXAME <a href="http://www.portal_exame.com.br/em18/09/2005">www.portal_exame.com.br em 18/09/2005</a>	<a href="#">Banco do Brasil cria agência para milionários / Ricardo Muniz</a>	18.06.2004	Banco do Brasil - Banco e Mercado Financeiro	Private: mais de 1 milhão em investimentos - 10.000 clientes; Singular: renda mensal superior a 10 mil e mais de 50 mil em investimentos - 300.000 clientes; Exclusivo: renda mensal acima de 4 mil - 1.200.000 clientes; Preferencial: renda mensal acima de 1 mil - 4.500.000 clientes; Básico: renda mensal até 1 mil - 13.700.000 clientes.	Criação de um fórum fechado para aconselhamento em como aumentar a carteira dos clientes Private. Agência voltada aos clientes Privates: BB Private. Criação também do BB singular

Fonte	Título / Autor	Data	Empresa / Negócio	Classificação dos Clientes	Estratégia e Resultados Esperados
EXAME	<a href="http://www.portal_exame.com.br">www.portal_exame.com.br</a> em 18/09/2005	02.02.2004	American Express - Cartões de Crédito	Durante os anos 80 a AMEX tentou crescer com aquisições, passando a oferecer vários serviços financeiros. Seu tamanho aumentou, mas seus lucros diminuíram e seu valor de mercado diminuiu 50% entre 1987 e 1991.	No início dos anos 90 passou a segmentar e subsegmentar continuamente seus clientes em grupos cada vez menores e, a partir daí, criou tipos diferentes de cartão e de programas de fidelidade para cada um desses grupos, como cartões para professores, para executivos em viagens, grandes ou pequenas empresas, etc. A AMEX dobrou de tamanho por meio de uma estratégia que envolve basicamente segmentação de mercado e foco na venda de serviços mais sofisticados com a meta de aumentar o valor médio de venda por cliente. A AMEX repetiu essa fórmula por cerca de oito anos. Nesse período cresceu muito mais do que a média do seu mercado.

Fonte	Título / Autor	Data	Empresa / Negócio	Classificação dos Clientes	Estratégia e Resultados Esperados
VW	Projeto de Conclusão de Curso da Puc-Campinas, 2005	22/09/2005	VW - Automóveis	Definição de quatro perfis distintos de clientes: Essentialists (conveniência), Image Driven (paixão por carros), Sensible Shoppers (necessidade), Upscale Enthusiasts (status). Ver planilha de estudo exclusiva.	Posicionar seus produtos de acordo com as características demográficas, personalidade, estilo de vida e atitude e relacionamento com a categoria de cada segmento.

Volkswagen - Segmentação				
Perfil	Características Demográficas	Personalidade	Estilo de Vida	Atitude/Relacionamento com a Categoria
Essentialists (Conveniência)	Segunda maior concentração de homens - 67%. Classe Social abaixo da média - 84% mas classes B1 e B2. Nível Educacional abaixo da média. Faixa etária média. Autônomos ou funcionários administrativos.	Valoriza pessoas de personalidade jovem e moderna e que sejam honestas e confiáveis. Gosta de ouvir música. Assiste programas de entrevistas e noticiário.	Não gosta de usar parte do tempo livre na internet. Não concordam que produtos importados tenham melhor tecnologia do que os nacionais. Sucesso material não é coisa mais importante para ele.	Tem muito cuidado com o carro. Prefere marcas conhecidas. Busca qualidade, bons serviços e economia. Prefere carros que não atraiam a atenção, mais baratos e compactos. Não gostam de velocidade. Pouco conhecedor e pouco informado sobre carros.
Image Driven (paixão por carros)	Segmento mais jovem. Educação abaixo da média - 45%. Classe social também abaixo da média. Maior parte formado por homens. São, em sua maioria, funcionários administrativos.	Valoriza pessoas de espírito jovem, modernas, sofisticadas, originais e diferentes. Assunto de interesse são veículos motorizados (aviação, automóveis e motos). Não se interessa muito por leitura de livros ou revistas.	Sucesso material é muito importante. Considera-se mais um seguidor que um líder. Liberdade é fazer o que quiser a hora que quiser. Liberdade é ter dinheiro. Produtos importados tem melhor tecnologia que os nacionais.	Ama dirigir. Gosta de carros caros e exclusivos. Emocionalmente ligado ao carro. Paixão por carros. Gosta de carros que atraiam a atenção das pessoas. Prefere carros esportivos mesmo que tenham que abrir mão do conforto.
Sensible Shoppers (Necessidade)	Mais alto percentual de mulheres. Segmento mais velho. Educação acima da média. Classe social acima da média. Maioria são profissionais liberais ou empresários.	Valoriza pessoas honestas, confiáveis, amigáveis. Costuma caminhar, ir ao shopping, ir ao clube. Gosta de ler livros, revistas e navegar na Internet.	Sucesso material não é tão importante. Não acham que produtos importados tenham melhor tecnologia que os nacionais. Não praticam exercícios físicos para manter a forma.	Forte visão de conforto e praticidade. Prefere carros que não atraiam a atenção das pessoas. Não se preocupa com a exclusividade. Não conhece ou sabe muito sobre carros.
Upscale Enthusiasts (Status)	Mais alto percentual de homens. Segundo segmento mais jovem. Mais alto nível educacional. Mais alta classe social. Maioria profissionais liberais e empresários.	Tem interesse por arte e cultura, cinema e teatro. Gosta de praticar esportes, caminhar, andar de bicicleta e correr. Gosta de ir a praia e sair para dançar. Gosta de assistir filmes, musicais e programas de entrevistas	Considera-se mais um líder que um seguidor. Considera-se uma pessoa moderna e atualizada. Gostaria de ser visto como uma pessoa de sucesso. Produtos importados tem melhor tecnologia que os nacionais. O estudo é a coisa mais importante que alguém pode ter.	Prefere carros maiores com mais tecnologia. Não escolhe o modelo mais barato para atender somente necessidades básicas. Gosta de carros que atraiam a atenção das pessoas. Conhecedor e bem informado sobre carros. Ama dirigir.

Fonte	Título / Autor	Data	Empresa / Negócio	Classificação dos Clientes	Estratégia e Resultados Esperados
EXAME	<a href="http://www.portal_exame.com.br">www.portal_exame.com.br</a> em 18/09/2005	02/02/2994	Bancos	No início do processo de segmentação os bancos buscavam apenas valorizar seus próprios clientes com perfil mais sofisticado. Agora, a estratégia é mais agressiva. Estão garimpando clientes no mercado focados em seus concorrentes, como se fossem diamantes. Foram	

Fonte	Título / Autor	Data	Empresa / Negócio	Classificação dos Clientes	Estratégia e Resultados Esperados
EXAME	<a href="http://www.portal_exame.com.br">www.portal_exame.com.br</a> em 18/09/2005	08/12/2003	Semp Toshiba - Aparelhos de som	Utilizar uma das mais instigantes tendências de marketing: a segmentação dos consumidores jovens: o jovem não gosta de quem quer parecer jovem nem de sentir que estão querendo vender algo para eles, segundo relatório da Talent Publicidade.	Lançada a Campanha Toshiba Planet, sintonizada com as tendências apontadas, inspirados em videocliques e em vez de slogans vendedores ou mensagens informativas, há música, uma sucessão de danças e imagens divertidas. Os aparelhos só apareciam na última cena, como se fossem personagens também embalados no ritmo techno. Num ano que as vendas de som caíram 4%, a Semp Toshiba cresceu quase 15%, segundo Luis Freitas, diretor de vendas da Semp.

Fonte	Título / Autor	Data	Empresa / Negócio	Classificação dos Clientes	Estratégia e Resultados Esperados	
EXAME	<a href="http://www.portal_exame.com.br">www.portal_exame.com.br</a> em 18/09/2005	Bem-vindo à propaganda de resultados. / Nelson Blecher	19/11/2003	Nokia - Celulares	Seis grupos com atitudes similares em relação à vida e à utilização de aparelhos celulares. Quatro indicadores para medir os resultados: evolução do conhecimento da marca (awareness), consideração da marca (se o consumidor compraria um celular Nokia), preferência da marca e sua participação.	Foca a segmentação e a comunicação cada vez mais individualizada com os consumidores. A empresa aposta fortemente em eventos, comunicação dirigida e marketing direto para mapear o relacionamento com o consumidor e descobrir seus interesses. "A segmentação, nesse caso, não é de renda, mas sim de atitude", afirma César Keller, diretor de marketing da Nokia. Mirando no público jovem a empresa conseguiu acelerar suas vendas de celulares no Brasil. Os aparelhos possuem opções de cor e toques personalizáveis, casando com a busca de afirmação do segmento jovem. A marca conquistou o Top Teen (prêmio especial da pesquisa Top of Mind, do instituto Datafolha), por ser a mais lembrada (47%) entre os jovens de 16 a 25 anos.
EXAME	<a href="http://www.portal_exame.com.br">www.portal_exame.com.br</a> em 18/09/2005	Relações muito íntimas. / Nelson Blecher	17/04/2003	Vototantin Celulose e Papel (VCP)	O método consiste em mergulhar na intimidade do cliente e com eles prospectar novas oportunidades escando assim da armadilha de um insumo tido como commodity. O alvo eram empresas bem posicionadas em seus nichos e com um diferencial consistente como destacar-se pela inovação. Assim, ficaram de fora clientes preocupados exclusivamente com preços, prazos e condições de pagamento.	40 clientes estratégicos, responsáveis por cerca de 70% das vendas da VCP. Programa FOCO DO CLIENTE. Entre 1996 e 2002 o volume de vendas para os clientes envolvidos no programa cresceu 126%, ante os 27% registrados pelos demais. Trilhar a segmentação de mercados possibilitou à empresa desenvolver e lançar produtos inovadores que romperam a armadilha da commodity. Os clientes passaram a colaborar com o lançamento de linhas de papéis especiais, a exemplo dos autocopiativos, que dispensam carbono.
EXAME	<a href="http://www.portal_exame.com.br">www.portal_exame.com.br</a> em 18/09/2005	Em busca do valor / Nelson Blecher	07/04/2003	154 categorias de produtos	Estudo do instituto AC Nielsen com 154 categorias de produtos mostra crescimento acima da média dos produtos considerados inovadores. Este estudo aponta a segmentação como o caminho para crescer de maneira rentável num cenário econômico complexo. Para fazer frente à implacável ditadura do varejo, que pressiona os preços para baixo, resta às empresas entender o que tem verdadeiro valor para o cliente. Esta percepção faz o cliente pagar mais pelo produto e libera a indústria de lançar mão de artifícios promocionais que têm o efeito deletério de corroer as margens e também a fidelidade dos consumidores.	
Sites	<a href="http://www.ambev.com.br">www.ambev.com.br</a> em 09/10/2004		09/10/2004	Skol - Cerveja	Site com as cores que também lembram as cores da cerveja, como se estivesse mergulhado em um copo da bebida. A comunicação, linguagem, cores e mensagens são descontraídas, leves, diretamente relacionadas com o público jovem, que sai para a "balada" e valoriza o estilo de vida, marca e status.	
				Antarctica - Cerveja	Combate claramente os novos entrantes. Tem um apelo criativo, irreverente, inteligente e "desencanado". Foca no público que " não quer saber de nada, quer é beber a boa". Foca na qualidade e no público mais adulto.	
				Brahma - Cerveja	No site, seu foco está na tradição da marca, caracterizado em certa forma na "Art Novue". Foca o público mais velho que gosta de tradição. Aposta no posicionamento da brasilidade da marca.	
				Bohemia - Cerveja	Transmite a imagem de cerveja artesanal, de alta qualidade, direcionada apenas para os considerados "apreciadores" de cerveja. Preço mais elevado com comunicação dirigida.	

Tabela: levantamento realizado pelo autor (2005)

**McDonald's – identidade do produto – pesquisa revela: produtos têm a cara do Brasil.**

Produto	Se fosse personagem, quem seria?	Quem são os principais consumidores?
Big Mac	Ele entrega felicidade e alegria de bandeja. Por isso, faz parte da vida das pessoas em 130 países: Papai Noel	Homens e mulheres de todas as classes sociais e faixas etárias, mas principalmente jovens até 25 anos, fiéis ao produto em 9 a cada 10 visitas.
Quarteirão com queijo	Admirado pelos homens e querido pelas mulheres, está com a bola toda: Rodrigo Santoro – Ator.	Em geral pessoas de 18 a 30 anos das classes A e B. Um pouco mais de mulheres do que Homens preferem o Quarteirão.
Mc Chicken	Na hora de conquistar os homens e mulheres, mantém o Ibope lá em cima: Débora Secco – Atriz.	Principalmente pessoas numa faixa de 26 a 40 anos, de classe média, apreciadores de frango.
Cheddar Mc Melt	Tem o jeito de quem sabe o que quer. Arrojado, e claro, sempre com as melhores jogadas: Ronaldo Nazário – jogador de futebol.	Homens e mulheres gostam do produto, porém ele tem uma queda maior para o lado das mulheres. Em geral são pessoas de 14 a 30 anos, das classes média e alta.
Mc Max	Ele tem o mix do sucesso: Competência, talento e garra: Guilherme Leal – Presidente da Natura.	Um produto preferido principalmente pelos homens que buscam uma refeição mais reforçada. Em geral, acima de 30 anos e de classes sociais elevadas. Pelo menos 10% leva um sorvete como sobremesa.
McFicsh	Tem a cara de uma pessoa que a gente conhece: moderna, elegante, apreciadora de carne branda. Quem prefere tem bom gosto: Gisele Budchen – Modelo.	Seus consumidores são homens e mulheres, em geral acima de 30 anos e das classes média e alta. Preferem sucos naturais e 10%, em média, levam uma sobremesa.
Hambúrger	Quem não conhece? Quem não gosta? Quem não quer? É só passar na frente que todo mundo em mais de 130 países, vai atrás: Ayrton Senna – Piloto de Fórmula 1.	Um pouco de homens, numa faixa de 18 a 40 anos, das classes B e C.
Cheesebúrger	Querida dos homens e admirada pelas mulheres: Carolina Ferraz - Atriz	Em geral mulheres, das classes média e alta, de faixa etária acima dos 20 anos.
McDuplo	Os homens não resistem. As mulheres, batem palmas. Seu sucesso está na boca de todos: Kelly Key – Cantora.	Pessoas de 18 a 25 anos, das classes B e C, em geral mulheres.
McNuggets	Se você procura alguém moderno e apreciador de produtos de frango, está na mão: Casal “Os Normais”.	Homens e mulheres gostam do produto, porém ele tem uma queda maior para o lado dos homens. Em geral são pessoas de 18 a 30 anos, da classe A.
Mc Lanche Feliz	Ele traz surpresas e encantamentos. Seu sapato é enorme, grande, um gigante. Do tamanho de seu coração: Ronald McDonald	Consumido por crianças de várias idades, mas principalmente de 3 a 9 anos e das classes B e C.

**Folheto recolhido em loja do Mc Donald's de Jundiá (2003)**

## Apêndice D. Transcrição de Entrevistas Exploratórias - Posicionamento Estratégico e Segmentação de Mercado

Para entender como a segmentação de mercado e o posicionamento estratégico podem estabelecer relação direta com o sucesso dos negócios da empresa, procurei enriquecer esta dissertação desenvolvendo um estudo exploratório com profissionais de marketing para examinar empiricamente estes conceitos.

“A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriado para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes.” (MATTAR, 1999, p. 80).

Este estudo exploratório foi realizado através de entrevistas pessoais, com o Sr. Élcio Damaceno da empresa 3M, em 06/04/2005, Sra. Sílvia Prado, profissional da área de marketing prestado de serviços de consultoria, em 12/04/2005, Sra. Elaine El Badouy Cecchettini, responsável pela conta da Sony, em 03/05/2005 e Sr. Ronaldo Pinto Flor, consultor de marketing e responsável pelo projeto de segmentação de clientes da Multibrás, em 18/05/2005.

As entrevistas foram divididas em dois grandes blocos de perguntas: Segmentação de Mercado e Posicionamento Estratégico de Marcas conforme o roteiro, não estruturado, podendo ser modificada a ordem das questões, conforme a experiência do entrevistado.

### 5.1. Roteiro

#### Pesquisa Qualitativa

*Relevância e competências em estratégias de segmentação de mercados e a aplicação de posicionamento estratégico de marcas.*

#### Segmentação de Mercado

- a. A empresa identifica segmentos que compõem um mercado?
- b. Como são identificados os perfis de grupos distintos de compradores que possam requerer produtos ou mix de marketing diferenciados, num processo de segmentação de mercado?
- c. Quais os critérios que a empresa utiliza para escolher os mercados-alvo mais atraentes?
- d. A segmentação de mercado é considerada um esforço para se aumentar à precisão do marketing da companhia?
- e. A segmentação de mercado praticada pela empresa consiste na identificação de quais aspectos similares:
  - ✓ Etnias?
  - ✓ Sexo ou orientação sexual?
  - ✓ Preferências?
  - ✓ Poder de compra?
  - ✓ Localização geográfica?
  - ✓ Demográfica, como idade, tamanho da família, sexo, rendimentos, ocupação, nível de instrução, religião, raça, classe social?
  - ✓ Atitudes de compra ou fatores perceptivos?
  - ✓ Padrões de consumo ou Hábitos de compra?
  - ✓ Perfil psicográfico ou de Estilo de vida?
- f. Quais os instrumentos utilizados para a determinação e conhecimento dos seus segmentos de mercado?
- g. É possível identificar melhor os desejos e necessidades de seus clientes, separados por segmentos diferenciados?
- h. O marketing de segmento praticado oferece vantagens competitivas para a empresa ou marcas de produtos?
- i. O marketing de segmento permite definir estratégias de preços mais adequadas ao público-alvo?
- j. O marketing de segmento permite definir estratégias de distribuição mais adequadas ao público-alvo?
- k. O marketing de segmento permite definir estratégias de comunicação mais adequadas ao público-alvo?
- l. Trabalhar com segmentos específicos facilita o enfrentamento com os concorrentes?
- m. Trabalhar com estratégias de segmentação de mercado afeta positivamente ou negativamente as:
  - ✓ Decisões de logística?

- ✓ Custo de fabricação?
- ✓ Economias de escala?
- ✓ Investimentos em marketing?
- n. A imagem geral da marca fica diluída ou não quando aplicado o marketing de segmentação ao produto com mensagens que podem se modificar em diferentes localidades?
- o. Como os segmentos de mercado se enquadram nos objetivos gerais de marketing da empresa?

#### **Pocisionamento Estratégico de Marcas**

- a. Como são divulgados os principais benefícios que diferenciam os produtos nos mercados segmentados?
- b. Há diferenciações para a aplicação de posicionamentos estratégicos de marcas em diferentes segmentos de mercado?
- c. Suas marcas são consideradas fontes valiosas de vantagens competitivas?
- d. Estas vantagens competitivas são exploradas com posicionamento da(s) marca(s) em segmentos de mercados distintos?
- e. É possível criar diferenciações com o uso da estratégia de posicionamento de marcas em mercados segmentados distintamente?
- f. A utilização de conceitos e estratégias de posicionamento estratégico de marcas pode criar barreiras para tornar mais difícil à concorrência “roubar” os consumidores leais?
- g. O gerenciamento do posicionamento de marca de sua empresa trabalha com os conceitos do “Brand Equity” (valor patrimonial da marca)?
- h. Posicionamento estratégico de marcas em segmentos de mercados diferenciados proporciona vantagens competitivas para a empresa e seus produtos e serviços
- i. Posicionamento estratégico de marcas e segmentação de mercados podem ser dois lados da mesma moeda?

## **5.2. Transcrição da entrevista com o Sr. Élcio Damaceno – 3M**

### **Segmentação de Mercado**

#### **Como a empresa identifica segmentos que compõem o mercado em que atua?**

R. O que é esse mercado de saúde ocupacional? É o mercado de segurança do trabalho, e a 3M participa, joga nesse mercado, com produtos para proteção respiratória, proteção auditiva e mais recentemente com produtos para proteção ao soldador. Mas o carro chefe da empresa até hoje sempre foi proteção respiratória e auditiva. E nesse mercado o que a gente usa para segmentar? Na verdade a gente usa uma matriz, onde você cruza duas variáveis, uma que é o porte da empresa, que a gente determina através do número de funcionários; e uma outra que é a importância que a empresa dá para a segurança. Então se você possui uma matriz com 3 pontos no X e 3 no Y, logo você vai ter 9 segmentos possíveis. Uma empresa pequena, média ou grande e uma empresa com nenhuma importância para a segurança, uma empresa que dá média importância para segurança e outra que dá muita importância para segurança. Ai você tem nove segmentos possíveis de mercado, que é como a gente tem orientado nosso trabalho hoje pra saúde ocupacional.

#### **Como são identificados os perfis de grupos distintos de compradores que possam requerer produtos ou mix de marketing diferenciados, num processo de segmentação de mercado?**

R. No nosso mercado, antes do produto ser comprado, um produto técnico, ele precisa ser especificado. E aí, dentro do mercado existe o que a gente chama de Técnico de Segurança, engenheiro de segurança, que é o decisor da marca. Então pra gente definir os perfis, existe uma relação que a gente faz um “customer profiling”, que você levanta o perfil do cliente pra poder posicioná-lo dentro desses 9 quadrantes do segmento. O porte é mais fácil, você pergunta pra empresa quantos funcionários ela tem, então você já limita ai nas dimensões de importância que dá pra segurança. Então você levanta algumas variáveis, se ele tem engenheiro de segurança, se tem técnico de segurança, quais as marcas que ele compra, se gasta dinheiro com a prestação de serviço na área de segurança? Então você tem alguns critérios com os quais faz uma entrevista inicial com o cliente e você consegue posicioná-lo na matriz de segmentação. Pra então poder saber como vai tratar com aquele cliente especificamente.

#### **A segmentação de mercado praticada pela empresa consiste na identificação de quais aspectos similares:**

- ✓ Etnias?
- ✓ Sexo ou orientação sexual?
- ✓ Preferências?
- ✓ Poder de compra?
- ✓ Localização geográfica?

- ✓ **Demográfica, como idade, tamanho da família, sexo, rendimentos, ocupação, nível de instrução, religião, raça, classe social?**
- ✓ **Atitudes de compra ou fatores perceptivos?**
- ✓ **Padrões de consumo ou Hábitos de compra?**
- ✓ **Perfil psicográfico ou de Estilo de vida?**

R. Basicamente dois itens, Porte e importância para a segurança.

**O marketing de segmento praticado oferece vantagens competitivas para a empresa ou marcas de produtos?**

R. Ele oferece quando se fala principalmente em canal, a questão de produto, por se tratar de um produto industrial, agora que estamos começando a ter alguns produtos destinados a alguns segmentos, por exemplo para alguns segmentos mais orientados por preço, pra alguns segmentos Premium já temos bastante coisa. Mas basicamente é canal, e você tendo essa orientação você consegue saber qual o melhor canal para atender cada um dos segmentos. Como vantagem competitiva a segmentação nos ajuda a ter abordagens diferentes em determinados clientes, seja levando produtos distintos, serviços distintos. Você consegue diferenciar os serviços adicionais que você leva junto com o produto. O portfólio é basicamente o mesmo, a diferença é o que você leva a mais pra ele, e canal, onde existe a possibilidade de você diferenciar bastante.

**O marketing de segmento permite definir estratégias de preços mais adequadas ao público-alvo?**

R. No nosso mercado não, porque todos os segmentos tem acesso ao mesmo tipo de canal. A estratégia de preço você conseguiria colocar trabalhando portfólio. Mas o mesmo produto você não tem como posicionar de forma diferente. Como estratégia de preço, você poderia, se tivesse um portfólio de produtos grandes. Da para fazer, mas não é tão fácil como no mercado de consumo.

**O marketing de segmento permite definir estratégias de distribuição mais adequadas ao público-alvo?**

R. Os segmentos onde estão as empresas pequenas e médias, que não possuem condições de dar importância para segurança, essas empresas em geral são empresas pulverizadas, aí você tem que ter alguém no canal de distribuição, que tenha como principal valor a nos agregar, essa pulverização. Para um cliente maior, com necessidades mais específicas, você pode ter distribuidores mais especializados.

**O marketing de segmento permite definir estratégias de comunicação mais adequadas ao público-alvo?**

R. Sim. Entrando na dimensão de importância, um cliente que valoriza mais a segurança, ele está mais disponível a receber um determinado tipo de comunicação, de mensagem, diferente de quem não dá importância. Quem não dá importância, basicamente vai pensar em preço, em colocar qualquer coisa pra se livrar da fiscalização. Já um cliente mais consciente, possui preocupações diferentes e a mensagem a ser dada para esse cliente é diferente.

**Trabalhar com segmentos específicos facilita o enfrentamento com os concorrentes?**

R. Facilita. Se você pegar, por exemplo, os canais não industriais, a 3M tem uma vantagem de estar presente em muitos outros canais além do industrial, segmento hospitalar, de reparação automotiva, construção civil. Alguns outros segmentos que acabam sendo uma vantagem competitiva já que o concorrente não tem condições de cobrir estes outros segmentos também. Mas isso vai muito além de uma estratégia de segmentação, é uma característica da empresa, da 3M.

**Trabalhar com estratégias de segmentação de mercado afeta positivamente ou negativamente as:**

- ✓ **Decisões de logística?**

R. Positivamente. Você não muda muito o canal de distribuição que você já tem. Pensa nisso e considera isso pra abrir novos canais.

- ✓ **Custo de fabricação?**

R. Até hoje nunca atrapalhou, poderia atrapalhar se tivesse que atender um segmento pequeno, mas de grande influencia para o resto do mercado. Por exemplo, um segmento que pudesse exigir uma embalagem específica, com volume pequeno, poderia pesar negativamente, e isso não acontece com a gente.

- ✓ **Investimentos em marketing?**

R. Positivamente, já que você tem expectativas de comunicação e recebimentos de informações de marketing de formas diferentes. As expectativas de portfólio são diferentes e você pode colocar um produto Premium para um cliente Premium, uma relação de custo x benefício para um cliente voltado a preço.

**Como os segmentos de mercado se enquadram nos objetivos gerais de marketing da empresa?**

R. É a base de tudo.

### **Posicionamento Estratégico de Marcas**

#### **Como são divulgados os principais benefícios que diferenciam os produtos nos mercados segmentados?**

R. Uma característica de um produto só passa a ser benefício, quando o cliente gosta daquele atributo, senão é apenas uma característica funcional. Quando você tem os segmentos definidos, o ideal é investir um tempo entendendo o que cada porção desse segmento quer, o que entendem como benefício, e tentar fazer um casamento entre o que o produto tem como característica técnica.

#### **Suas marcas são consideradas fontes valiosas de vantagens competitivas?**

R. Sem dúvida alguma. O produto fala muito pouco, a marca é o que comunica para o mercado de forma eficaz e rápida tudo aquilo que a empresa é, faz e tudo que não é uma característica inerente do produto. Credibilidade, funcionalidade, respeito. Tudo isso é a marca quem traduz isso como uma logomarca. Mesmo no mercado racional que é o B2B, a marca tem uma influência muito forte.

#### **Estas vantagens competitivas são exploradas com posicionamento da(s) marca(s) em segmentos de mercados distintos?**

R. Não no nosso caso. Talvez no mercado de varejo isso fosse mais apropriado, na divisão de saúde ocupacional a gente trabalha com a marca guarda-chuva. Com a marca 3M no mercado.

#### **É possível criar diferenciações com o uso da estratégia de posicionamento de marcas em mercados segmentados distintamente?**

R. Até hoje não se valeu a pena, porque estratégia de marca custa caro, e o benefício que traz não paga o custo do investimento no mercado específico, que é um mercado industrial com características pessoais mais agregadas. Então preferimos centralizar tudo na marca guarda-chuva.

#### **A utilização de conceitos e estratégias de posicionamento estratégico de marcas pode criar barreiras para tornar mais difícil à concorrência “roubar” os consumidores leais?**

R. Sem dúvida, se você tem aí um mercado segmentado, com segmentos definidos, e com alguma independência entre os segmentos, e a marca fizer sentido, com certeza. Pois a marca é a tradução em uma palavra, um símbolo, que traz tudo aquilo que a empresa quer colocar para aquele segmento. Existem estratégias para cada segmento, mas isso é uma coisa mais informal. Por exemplo, a Bosch, tem a Bosch, a Skill e outras marcas lá. Existe o segmento onde só tem Skill, então a marca Skill quer levar uma mensagem para aqueles clientes da Skill que a Bosch não leva. Se a empresa tem os segmentos definidos, faria todo o sentido, porque gerenciar marcas, custa caro.

#### **O gerenciamento do posicionamento de marca de sua empresa trabalha com os conceitos do “Brand Equity” (valor patrimonial da marca)?**

R. De forma corporativa, sim. A 3M através do marketing corporativo possui esse tipo de trabalho.

#### **Posicionamento estratégico de marcas em segmentos de mercados diferenciados proporciona vantagens competitivas para a empresa e seus produtos e serviços?**

R. No mercado de massa? Totalmente. O Brasil hoje tem 180 milhões de habitantes, dos quais pelo menos 100 milhões podem consumir alguma coisa. Como você consegue falar o que a tua empresa quer, o que ela é, o que o seu produto é para 100 milhões? A marca é uma das maneiras de você afunilar tudo aquilo que você quer. E facilitar para o cliente, principalmente no mercado de massa. A marca resolve o problema do cliente, que é escolher. Como ela resolve esse problema? Diferenciando através dos seus atributos.

#### **Posicionamento estratégico de marcas e segmentação de mercados pode-se trabalhar com os dois? Como vocês trabalham com relação a isso?**

R. Sim. Não tem como você falar em estratégias de marcas sem segmentos. Aqui a gente trabalha segmentos, principalmente para levar serviços e logística. Mas você pode trabalhar.

### **5.3. Transcrição da entrevista com Sílvia Prado – profissional / consultora**

#### **Segmentação de Mercado**

#### **Como a empresa identifica segmentos que compõem o mercado em que atua?**

R. Principalmente através de segmentação demográfica, a gente já trabalhou com psicográfica também, mas principalmente demográfica, e a parte da comportamental também.

**Como são identificados os perfis de grupos distintos de compradores que possam requerer produtos ou mix de marketing diferenciados, num processo de segmentação de mercado?**

R. O mais usado que é o mais simples, de uma certa maneira no caso do Brasil, para muitos produtos acaba sendo o mais aplicável. Sexo, classe social, idade é o trio “parada dura”. Lógico que localização geográfica é o que acaba mais contando.

**Quais os instrumentos utilizados para a determinação e conhecimento dos seus segmentos de mercado?**

R. Como a gente está falando basicamente de dados demográficos, então você tem dados secundários que te dão essas informações, IBGE, etc. A gente acaba realizando pesquisas quali ou quanti para entender um pouco mais o comportamento as necessidades desses grupos específicos.

**É possível identificar melhor os desejos e necessidades de seus clientes, separados por segmentos diferenciados?**

R. Sim, com certeza. O que uma pessoa da classe C, D e E espera de um produto é totalmente diferente de uma classe A, B. As classes C, D e E tem uma busca muito pela funcionalidade do produto, e as A, B uma busca pelo aspiracional.

**O marketing de segmento praticado oferece vantagens competitivas para a empresa ou marcas de produtos?**

R. Oferece diferencial competitivo. Empresas que trabalhando com ‘Know How’ de saber lidar com públicos distintos, mercados distintos. Com certeza oferece vantagens.

**O marketing de segmento permite definir estratégias de preços mais adequadas ao público-alvo?**

R. Sim.

**O marketing de segmento permite definir estratégias de distribuição mais adequadas ao público-alvo?**

R. Sim. Esse é o objetivo da segmentação de mercado, é você pode gerar uma oferta que faça mais sentido na mente daquele grupo de consumidores. Então trabalhar preço, distribuição e comunicação é altamente aplicável. A segmentação serve pra isso, você moldar seus 4ps, a equação de valor.

**O marketing de segmento permite definir estratégias de comunicação mais adequadas ao público-alvo?**

R. Sim.

**Trabalhar com segmentos específicos facilita o enfrentamento com os concorrentes?**

R. Sim. Você tem um lado onde consegue ajustar a oferta melhor, o canal de distribuição tem que entender o motivo pelo qual você tem 5 ou 6 linhas de um mesmo produto, enquanto o concorrente tem 1 produto prá todo mundo. Então o varejo tem que fazer parte desse processo e ser informado o motivo de você ter uma linha mais complexa. Deve-se ter o cuidado operacional para que o produto chegue até o consumidor.

**Trabalhar com estratégias de segmentação de mercado afeta positivamente ou negativamente as:**

✓ **Decisões de logística?**

R. Dependendo do setor, do produto, com certeza. Você vai ter impacto maior. Tem autores que brincam com isso: eu estou fazendo uma extensão de linha ou aumentando meus custos? Qual que é a relação de custo e benefício, então depende muito do objetivo da empresa, como ela deseja ser vista no mercado e que tipo de ofertas ela deseja ter, como ela deseja atender aquele mercado? Tem aí um questionamento anterior a tudo isso que é em relação a estratégia empresarial, qual que é a missão dessa empresa, o que ela quer de fato prover para o mercado?

✓ **Investimentos em marketing?**

R. Tende a ter uma diluição, porque se antes você tinha um produto que serve pra todo mundo, agora você criou 15 produtos. Então o consumidor não vai ver mais aquele saco de dinheiro aplicado em 1 produto, mas aplicado em 15. Se você conseguir através do processo de segmentação adotar um plano que percorra a área de mídia e comunicação, talvez você consiga ser tão eficiente quanto antes. A segmentação é o início, você vai ter que moldar também a parte de comunicação para que funcione de forma coerente com a segmentação.

**Como os segmentos de mercado se enquadram nos objetivos gerais de marketing da empresa?**

R. Os objetivos da empresa é ganhar market share, aumentar lucratividade, se você usa segmentação de uma forma correta, se você consegue gerenciar os seus 4ps, e trazer o cliente para a base, deveria funcionar de forma correta. Agora o grande risco da segmentação, é não trabalhar de forma efetiva os 4ps.

**Posicionamento Estratégico de Marcas**

**Como são divulgados os principais benefícios que diferenciam os produtos nos mercados segmentados?**

R. Das mais diversas maneiras, depende da indústria, do setor. Você divulga isso com a comunicação tradicional.

**Suas marcas são consideradas fontes valiosas de vantagens competitivas?**

R. São extremamente valiosas.

**Estas vantagens competitivas são exploradas com posicionamento da(s) marca(s) em segmentos de mercados distintos?**

R. Na realidade você tem esse posicionamento, e se é visto como único pelo consumidor, ele gera uma vantagem competitiva, então eu tenho uma marca que tem um posicionamento único, que é respeitado por esse posicionamento e aí isso me traz uma vantagem competitiva.

**É possível criar diferenciações com o uso da estratégia de posicionamento de marcas em mercados segmentados distintamente?**

R. Você até pode. Corre um grande risco de criar um ‘Frankstein’. Por exemplo, tem marcas de cigarro que se vai comunicar na noite, para o público jovem, classe A. Faz um anúncio específico para o jovem e coloca em revistas que circulam só a noite. Se eu tenho uma garantia de que ninguém de 45 anos, que também consome aquela mesma marca, não vão circular no meio dos jovens, não vão ver esses anúncios, se tem um risco menor. Agora imagina o cara de 45 anos que vê a marca dele sempre quadrada, e aí vai em um PDV jovem, e vê lá redondo, ele fala: “poxa, essa não é a minha marca”. Então o grande cuidado é, se você tem uma marca única, e você vê que existe segmentos de mercados distintos que valorizam aspectos distintos, e você quer esticar essa marca para aplicá-la a todos os segmentos, você corre o risco de não satisfazer ninguém, e da marca começar a não ser confiável, pois num dia ela fala A, e no outro B. Tem que tomar cuidado, mas já vi grandes marcas fazendo isso.

**A utilização de conceitos e estratégias de posicionamento estratégico de marcas pode criar barreiras para tornar mais difícil à concorrência “roubar” os consumidores leais?**

R. Pode criar barreiras sim. A partir do momento que você tem uma oferta que foi montada pensando em um segmento específico, normalmente você tem um produto melhor para aquele segmento, e isso já é uma barreira.

**Posicionamento estratégico de marcas em segmentos de mercados diferenciados proporciona vantagens competitivas para a empresa e seus produtos e serviços?**

R. Normalmente sim.

**Posicionamento estratégico de marcas e segmentação de mercados pode-se trabalhar com os dois? Como vocês trabalham com relação a isso?**

R. Sim. Você deve trabalhar com as duas. Se você faz segmentação você precisa ter um portfólio de marcas. Eu posso até ter uma marca única e tentar esticá-la para todos os segmentos, mas é o risco de esticar e a corda romper. No mundo ideal se você trabalha segmentação você deveria trabalhar também o portfólio de marcas. A gente tinha várias marcas e cada marca tinha um segmento específico, e um posicionamento único, que era trabalhado somente para aquele público. Que era um posicionamento que refletia a questão dos valores daquele público. Dos anseios, estilo de vida, do que eles consideram valor.

### **5.3. Transcrição da entrevista com Eliane El Badouy – Sony**

#### **Segmentação de Mercado**

**Como a empresa identifica segmentos que compõem o mercado em que atua?**

R. A gente faz parte de um grupo, que é a Columbia Try Star Picture, e dentro desse contexto o que a gente tem? Isso é uma visão muito particular minha, porque eu não consegui perguntar para o pessoal do marketing. A Sony Corporation tem como filosofia no negócio dela: o entretenimento. Então tudo que for base, plataforma de entretenimento, seja de conteúdo, seja de plataforma propriamente dita, ela vai investir. Essa segmentação, eu acredito, que aconteça em função do Business da Companhia. Uma coisa é eu investir e segmentar para eletro eletrônicos, que são as plataformas de entretenimento: televisão, aparelhos de som, câmeras, enfim tudo isso, como também os games através do Playstation, e eu tenho uma outra vertente do entretenimento: Cinema, que a gente tem também o Estúdio Columbia, a Try Star, uma parceria com a MGM, e os canais de TV. Essa segmentação, acontece em cima de um ponto, que é justamente o negócio da empresa, que é o entretenimento.

**Como são identificados os perfis de grupos distintos de compradores que possam requerer produtos ou mix de marketing diferenciados, num processo de segmentação de mercado?**

R. Na realidade isso eu acho que é um processo mais complexo. Sinceramente eu não sei te dizer. Por “feeling” seria como? Eu vou pegar aqueles seriados no mercado americano, porque como que funciona isso aqui prá gente? Os canais que a gente tem, eles são alinhados com vários canais dos EUA, então o que eu exibio aqui no canal Sony, passa também, na ABC, na NBC e na CBS. É como se eu estivesse transmitindo para o mercado internacional uma programação que fosse Globo, Record e SBT. Como é que ela segmenta isso? Através da linha da programação, então eu tenho o canal Sony, que é um canal de seriados, eu tenho o AXN que ele é um canal de seriados, mas ele tem um algo mais, que são esportes relacionados a ação, aventura. Então ele é um canal de ação. E dentro desse contexto de ação, eles segmentam por interesse, por assunto de interesse. Então dentro do contexto de ação, eu tenho ‘rally’ dos sertões, o WCR, o desafio dos vulcões, tem tudo que é relacionado ao esporte radical e ação. E agora veio dentro desse contexto, o seriado novo que é o Lost. Depois disso tem o I, que o I também dentro desse contexto e assunto de interesse, trabalha como uma ‘revistona’ eletrônica. É uma Caras e uma Contigo eletrônica. Cujo assunto de interesse o que é? É a vida das celebridades. É o bastidor de Holywood, é o glamour do cinema e da televisão. Ai eu tenho ‘history chanel’, que é segmentado por assuntos e fatos históricos que marcaram a historia mundial. E o AMI, que é um canal de documentário, é como se fosse um grande Globo repórter.

**Quais os critérios que a empresa utiliza para escolher os mercados-alvo mais atraentes?**

R. Na realidade, isso é uma decisão que é tomada de lá de fora prá cá. Eu acho que a Sony foi um dos primeiros canais a vir para o mercado brasileiro, quando teve o advento da tv por assinatura, porque a gente tem um histórico de audiência muito consistente, um dos maiores históricos de audiência do mundo, se não a maior. Comparado aos outros mercados, que são de alguma maneira bastante interessantes, para qualquer tipo de fonte de entretenimento através da televisão. Então esse foi indiscutivelmente um parâmetro, muito significativo para que houvesse a opção em trabalhar com o mercado brasileiro. A outra variável tem a ver também com o potencial anunciante que esse mercado tem. Se você consegue gerar receita suficiente para viabilizar a venda do canal, também é importante. Sem dúvida a composição da audiência foi um fator determinante. Mesmo a gente não tendo os patamares da audiência em TV por assinatura que a gente tem em TV aberta.

**A segmentação de mercado é considerada um esforço para se aumentar a precisão do marketing da companhia?**

R. Na realidade ela é parte do marketing, não é? Não dá para você trabalhar o marketing de um grupo tão grande, se você não tiver foco em segmentos específicos. Se não você dá tiro pra todo lado e não sabe pra que lado andar..... Então é necessário em função do tamanho da operação.

**A segmentação de mercado praticada pela empresa consiste na identificação de quais aspectos similares:**

- ✓ **Etnias?**
- ✓ **Sexo ou orientação sexual?**
- ✓ **Preferências?**
- ✓ **Poder de compra?**
- ✓ **Localização geográfica?**
- ✓ **Demográfica, como idade, tamanho da família, sexo, rendimentos, ocupação, nível de instrução, religião, raça, classe social?**
- ✓ **Atitudes de compra ou fatores perceptivos?**
- ✓ **Padrões de consumo ou Hábitos de compra?**
- ✓ **Perfil psicográfico ou de Estilo de vida?**

R. A primeira e justamente a questão do perfil psicográfico, o estilo de vida, que vai determinar o assunto de interesse. Você percebe nitidamente que o perfil psicográfico do ‘target’ de I, o assunto de interesse do ‘target’ de I, ele pode em algum momento ser coincidente, ter uma superposição da mesma pessoa assistindo I ou assistindo ‘history channel’. Porque isso faz parte de uma característica muito particular dela, que é justamente a questão da curiosidade. Assim como ela tem a curiosidade por assuntos inerentes ao desenvolvimento da humanidade, ela tem essa curiosidade voltada também para o aspecto da celebridade, dos estilos de vida diferenciados, e etc. A outra coisa, como eu já falei pra você, tem a ver com o potencial de consumo de uma determinada região, que é justamente o que aconteceu no caso da opção em vir para o Brasil. Embora a nossa base geradora do canal seja em Caracas, Venezuela. Mas o mercado que tem uma contribuição muito mais efetiva é indiscutivelmente o mercado brasileiro. Tanto é que a gente tem uma fragmentação de comercialização. Eu tenho anunciantes que são só nacionais, eu tenho anunciantes que são locais e utilizam a mesma base do sinal. Prá você ver o tamanho da força que o mercado brasileiro representa.

**O marketing de segmento praticado oferece vantagens competitivas para a empresa ou marcas de produtos?**

R. Sempre, não é. Mesmo porque se a gente for pensar, o que acontece hoje? A Columbia, ela tem um monte de canais dentro de um balaio só, mas isso é super confidencial, ok? Então os canais da HBO são nossos, o canal 'Warner' é um canal nosso. Com isso você consegue ter uma participação, garantir uma reserva de mercado muito maior, porque você atende todo tipo de necessidade que o mercado mostra, que ele exhibe. Você não deixa de atender nenhuma oportunidade de mercado. Você trabalha com todas as possibilidades que são externadas pelo mercado. Isso confere um potencial de crescimento muito maior. Se a gente parar para pensar, hoje no que acontece com o nosso maior concorrente, que seria a Fox. Ele não tem essa diversidade que a gente tem. Então tudo vai para o mesmo bolso, no final das contas. Mas você percebe que a Fox investe na plataforma de cinema, que ele investe também nos canais, mas em televisão ele tem basicamente dois ou três canais. O fato do 'Modock', que é o dono da operação Fox, ter diretamente a operação da DirecTV e da Sky, mas em termos de conteúdo não.

**O marketing de segmento permite definir estratégias de preços mais adequadas ao público-alvo?**

R. Sem dúvida nenhuma. Só que note que no nosso caso especificamente, a estratégia de preço, ela está muito mais direcionada para o anunciante, a gente não tem esse contato direto com o consumidor final. A gente não determina preço para o consumidor final. Quem determina isso é a operadora do sistema, se é cabo, se é DirecTV, se é Sky. Para o consumidor final a gente não tem essa determinação de preço, a presença ou não dos nossos canais. Para o anunciante sim, tanto é que os nossos canais que são Premium, a Sony tem um intervalo comercial muito mais valorizado. O do 'history channel' por exemplo. Porque infelizmente você tem menos pessoas interessadas no desenvolvimento intelectual, e mais pessoas interessadas na paisagem.

**O marketing de segmento permite definir estratégias de distribuição mais adequadas ao público-alvo?**

R. Então, que eu poderia chamar de estratégia de distribuição? Nesse caso seriam as operadoras. Então, a Sony faz questão de estar presente em todas as operadoras, pelo menos o canal Sony estar presente em todas. Ai vai variar de acordo com cada pacote que a operadora montar.

**O marketing de segmento permite definir estratégias de comunicação mais adequadas ao público-alvo?**

R. Tranqüilamente. Não só pra gente, mas também pros nossos anunciantes. É muito interessante quando a gente pensa na comunicação, um trabalho que a gente tem em Brotas. Justamente para passar o conceito do AXN, que é a questão da vivência da aventura. A experiência do canal, para o mercado publicitário, acontece através dessas ações.

**Trabalhar com segmentos específicos facilita o enfrentamento com os concorrentes?**

R. Sim, pois de alguma maneira eu conheço muito melhor o mercado se ele estiver em partes, do que o todo. Quando eu olho macro, eu tenho uma visão muito superficial. Quando eu venho no detalhe, em pedaços menores, eu tenho condições de conhecer características mais específicas daquele pedaço do mercado, eu tenho condições de desenvolver um relacionamento muito mais efetivo. Tanto é que o Canal Sony é o único canal que tem fã, de carteirinha: o "Sony Maníacos", que até rendeu matéria de jornal e revista. Então a fidelidade é ao canal, e não só à programação.

**Trabalhar com estratégias de segmentação de mercado afeta positivamente ou negativamente as:**

✓ **Decisões de logística?**

R. Eu acho que ela afeta de forma positiva, sempre de forma positiva. Eu acho que você pode ter um impacto inicial muito maior, porque você vê uma fragmentação mais expressiva, então talvez tenha que ter mais coisas distribuídas, você não pode usar uma coisa única pra todo mundo. Mas eu sempre acho que a segmentação é muito positiva.

✓ **Investimentos em marketing?**

R. Sempre. No caso de canais de televisão, a gente tem facilidades de permuta, se eu quero anunciar em revista eu posso permutar o espaço da revista e a revista permutar o meu espaço.

**Como os segmentos de mercado se enquadram nos objetivos gerais de marketing da empresa?**

R. Não sei te dizer exatamente, não sei mesmo.

**Posicionamento Estratégico de Marcas**

**Como são divulgados os principais benefícios que diferenciam os produtos nos mercados segmentados?**

R. É feito de uma maneira muito intensa e constante. E, principalmente, junto ao 'target' que interessa pra gente. Existe um trabalho muito próximo, muito efetivo junto ao consumidor fiel, aquele que já está comigo, faço de tudo pra segurar esse cara feliz comigo, não quero perder esse cara, porque ele é o maior defensor da minha marca. Então a gente procura valorizar isso.

**Suas marcas são consideradas fontes valiosas de vantagens competitivas?**

R. Eu diria pra você que hoje o canal Sony é. Sony plataforma é. Todas elas, não é? O 'Playstation', a própria Columbia, a TryStar, sem dúvida nenhuma. O AXN está no processo gradativo pra isso, e os outros três canais ainda têm um pouquinho de chão, porque não são consolidados aqui no mercado brasileiro, ainda.

**Estas vantagens competitivas são exploradas com posicionamento da(s) marca(s) em segmentos de mercados distintos?**

R. Sim. Sem dúvida nenhuma. Não de uma maneira tão efetiva a parte de cinema, o cinema trabalha meio em conjunto, não tem uma diferença entre a Columbia e a TryStar. Mas se você pegar o negócio da plataforma propriamente dita, a Sony explora isso muito bem, em termos de tecnologia, eles foram pioneiros em tecnologia. Eles fazem questão de trabalhar com isso, com a inventabilidade, com a inovação, eles trabalham isso de uma maneira muito agressiva. E o canal também, tanto que o nosso Slogan é 100% atitude, porque a gente não é um canal de "bundão", você não fica só sentado assistindo televisão, você faz a coisa acontecer realmente.

**É possível criar diferenciações com o uso da estratégia de posicionamento de marcas em mercados segmentados distintamente?**

R. Eu acho que sim, mas sinceramente eu não sei te dizer isso dentro da Sony como que está sendo feito agora.

**A utilização de conceitos e estratégias de posicionamento estratégico de marcas pode criar barreiras para tornar mais difícil à concorrência "roubar" os consumidores leais?**

R. Pode, bastante. Porque o fato de você buscar tamanha segmentação, na realidade o que você está construindo é um "puta murão", para proteger a corporação como um todo. Você pode ter um lado ou flanco que foi atacado de leve, mas que aí você vira todos os seus esforços e neutraliza automaticamente aquele entrante.

**O gerenciamento do posicionamento de marca de sua empresa trabalha com os conceitos do "Brand Equity" (valor patrimonial da marca)?**

R. Eu acho que sim. Pelo que a gente vê acontecer dentro da Sony, sim. Eu não diria para você com todas as letras, mas eu tenho certeza que sim. Porque o que a gente tem de recurso que são formadores do Brand Equity, o 'owners' da gente é super elevado, além disso, você tem a questão da qualidade percebida. Você pode perguntar para todo cliente Sony, tanto anunciante como também o público, eles têm a questão da qualidade percebida muito clara muito nítida. As associações que a gente tem relativas às marcas são extremamente positivas.

**Posicionamento estratégico de marcas em segmentos de mercados diferenciados proporciona vantagens competitivas para a empresa e seus produtos e serviços?**

R. Eu acho que sim.

**Posicionamento estratégico de marcas e segmentação de mercados pode-se trabalhar com os dois? Como vocês trabalham com relação a isso?**

R. Tranquilamente. Não sei se a Sony trabalha isso dessa forma acadêmica, mas tranquilamente. Acho que isso é nítido, porque a partir do momento que você desenvolve uma linha, um perfil, daquele canal, você já está estabelecendo qual é o mercado que você quer trabalhar.

**5.4. Transcrição da entrevista com o Sr. Ronaldo Pinto Flor - Multibrás**

**Segmentação de Mercado**

**Como a empresa identifica segmentos que compõem o mercado em que atua?**

R. Tem várias formas que ela fazia, tem a segmentação geográfica, a sócio-econômica, e fazia a sócio-atitudinal. Eram os três. O que a gente usava para o posicionamento de marca era o sócio-atitudinal, com perfil de etnografia.

**Como são identificados os perfis de grupos distintos de compradores que possam requerer produtos ou mix de marketing diferenciados, num processo de segmentação de mercado?**

R. O principal era esse sócio-atitudinal com ênfase etnográfica. A gente identificava quatro públicos diferentes de consumidor, por atitudes, comportamento, desejos que eles tem diferentes. E aí a gente desenvolvia produtos pesquisando só o 'target' daquele segmento. A gente tem duas marcas na Múltibras, a Brastemp e a Cònsul, e a gente tinha dois eixos de segmentação, que formavam quatro segmentos.

**O marketing de segmento praticado oferece vantagens competitivas para a empresa ou marcas de produtos?**

R. Com certeza. Eu consigo falar com o meu público alvo, enquanto meus concorrentes não falam. Eu consigo entender mais profundamente o que o cara quer, o que ele usa, como ele usa.

**O marketing de segmento permite definir estratégias de preços mais adequadas ao público-alvo?**

R. Seguramente.

**O marketing de segmento permite definir estratégias de distribuição mais adequadas ao público-alvo?**

R. Sim, com certeza. Talvez uma das maiores vantagens da segmentação, esteja nas estratégias de distribuição. Dependendo do produto que você vende, às vezes a segmentação é... Vou te dar um exemplo. Vender eletrodomésticos, quem vende eletrodoméstico, tem dez, quinze cadeias no Brasil, e eles vendem todos os modelos. Então é muito difícil eu pegar e falar, olha, pela segmentação, vou vender geladeira de uma porta para a Casas Bahia, porque lá as clássicas que compram só de uma porta só vão lá na Bahia. E vou vender de duas portas para o Fast Shop porque quem vai lá é a moderna. É difícil fazer isso porque o mercado não é tão binário, então tem muito cara de clássica que vai na Fast Shop, e quer uma geladeira de uma porta, e tem muita moderna, dinâmica que vai na Bahia e quer compra geladeira de duas. Mas é possível, às vezes, até geograficamente, dentro de uma rede, você distribuir diferentes produtos, fazer materiais diferentes. Agora, eu não tenho dúvida que o primeiro desdobramento prático da segmentação está em você distribuir para os canais certos.

**Trabalhar com segmentos específicos facilita o enfrentamento com os concorrentes?**

R. Seguramente, com certeza. Você consegue também identificar como cada um dos segmentos, cada um dos consumidores percebe os concorrentes. E acaba identificando que a Brastemp não concorre necessariamente com a Cônsul, ela concorre com a Eletrolux, com outros. E, as armas que ela usa para esse público são visto de um jeito diferente. Então quer dizer, facilita e muito o trabalho para enfrentar.

**Como os segmentos de mercado se enquadram nos objetivos gerais de marketing da empresa?**

R. Na verdade a gente não desdobra os objetivos da empresa por segmentos, a Multibras tem objetivos por canais, por marca, por clientes, mas não por segmentos, não chegou a esse nível de preciosismo. Até porque eu teria que criar uma medida, um 'tracking', para ficar acompanhando segmento por segmento. O máximo que a gente tem, assim de acompanhamento, são medidas que a gente já faz de penetração, de produtos por domicílios, que a gente chama de 'Brand Equity'. Mas fora isso não tem objetivos de preço, de vendas, de nada por segmento.

**Posicionamento Estratégico de Marcas**

**Como são divulgados os principais benefícios que diferenciam os produtos nos mercados segmentados?**

R. A gente tem um trabalho pesado que chama FFD ('Feature Function Benefic'), então você pega cada uma das características técnicas que você tem, transforma ela em uma função perceptível pelo consumidor, depois a gente tem um outro trabalho que a gente faz que é pegar a característica técnica e o benefício e transformar em vantagem, eu esqueço a função. Qual que é a vantagem? A vantagem é eu dar um caráter único a isso.

**Suas marcas são consideradas fontes valiosas de vantagens competitivas?**

R. Seguramente.

**Estas vantagens competitivas são exploradas com posicionamento da(s) marca(s) em segmentos de mercados distintos?**

R. Seguramente. Não têm patrimônio mais robusto para a perenidade de uma empresa se não suas marcas. E eu falo de perenidade e não de lucro, porque lucro você pode ter sem grandes marcas, em curto prazo você pode drenar o valor de uma marca, por exemplo, se você pegar um Mercedes e vender ele barato, e triplicar o volume da fábrica, fazer um "puta" trabalho de redução de custo, você vai ganhar dinheiro pra "caramba" a curto prazo, só que você não vai perenizar, você não vai garantir que essa marca vai durar o resto da vida. Então a marca geralmente é a garantia que o cara vai durar, que o cara vai pra frente. Além de ser uma vantagem competitiva instantânea. No ato é uma vantagem competitiva, se você continuar trabalhando ela com posicionamento muito claro, você vai garantir que essa empresa tenha uma perenidade. A marca é tão valorizada hoje pelo mundo dos negócios, a ponto de o que valoriza a ação de uma empresa, normalmente o que se mede é patrimônio líquido por lucro, quando você começa a ver isso, você vê que em algumas empresas o valor das ações dela é muito maior que o patrimônio líquido dividido pelo número de ação. E o que elas têm em comum que valoriza a ação delas? 99% delas têm marca forte, Coca-Cola, Nike, e assim por diante. O cara que investe na bolsa de valores já

percebeu que não basta à empresa ser bem gerida financeiramente, ela precisa ter uma promessa de perenidade, uma coisa forte que seja uma vantagem competitiva. E, indiscutivelmente, é um patrimônio que na Multibras é prioridade máxima, e é o foco central, e qualquer empresa responsável e séria, tem que se preocupar com isso. A gente trata a marca como se fosse uma pessoa, é viva, adoce, tem tropeços, tem personalidade, tem valores, reputação, tem tudo isso. E a gente trata de entender qual é a personalidade dessa marca que é uma pessoa, trata ela como se fosse uma pessoa, veste ela como se fosse uma pessoa e assim por diante. A partir daí, você tem esses segmentos e uma personalidade, você pergunta para cada um dos segmentos como vê a marca e qual a preferência, e você começa a perceber que, no caso da Multibras que tem duas marcas fortes, uma marca é preferida e tem muito mais pré-disposição de um segmento por comprá-la, e outra marca com outros segmentos. A partir daí você vai trabalhando com a personalidade da marca, para cada vez estar mais casado com os públicos-alvos dela.

#### **Posicionamento estratégico de marcas e segmentação de mercados pode-se trabalhar com os dois? Como vocês trabalham com relação a isso?**

R. Tem que andar junto. Só não anda junto quando você decidiu ser uma empresa de massa e não ter segmentação. Ai não anda junto porque não tem segmentação. A Coca-Cola tem um posicionamento estratégico, ela atinge todo mundo, então ela não precisa segmentar, ela não tem necessidade de desenvolver sub-segmentos pra vender diferentes Coca-Cola para todo mundo. A promessa de Coca-Cola é aceitar o posicionamento assim. A Coca-Cola, sim, pode criar uma sub-marca, que é Coca-Cola Light para um segmento que ela descobriu que tinha. Agora quando você enxerga que o mercado tem preferências diferentes, que é necessário segmentar, o posicionamento estratégico tem que andar 100% junto. Não dá pra você segmentar e ignorar a segmentação.

#### **5.5. Identificação das principais características de decisões estratégicas**

Procuramos identificar as principais características de decisões estratégicas quanto à segmentação de posicionamento estratégico de marcas. Para identificação dos segmentos, cada empresa escolhe os critérios (demográficos, psicográfico, geográfico, econômica) que melhor se encaixam no perfil e no negócio da empresa, traçando uma matriz ou um gráfico para melhor visualizar esses segmentos, encaixando os perfis dos públicos nos segmentos apropriados.

	<b>Élcio – 3M</b>	<b>Silvia – Consultora</b>	<b>Badú – Sony</b>	<b>Ronaldo – Multibras</b>
<b>Identificação dos segmentos</b>	“... a gente usa uma matriz, onde você cruza duas variáveis, uma que é o porte da empresa, que a gente determina através do número de funcionários, e uma outra que é a importância que a empresa dá para a segurança. Então se você possui uma matriz com 3 pontos no X e 3 no Y, logo você vai ter 9 segmentos possíveis. Ai você tem nove segmentos possíveis de mercado. Então pra gente definir os perfis, existe uma relação que a gente faz um “costumer	Principalmente através de segmentação demográfica, a gente já trabalhou com psicográfica também, mas principalmente demográfica, e parte da comportamental. O mais usado que é o mais simples, no caso do Brasil, para muitos produtos acaba sendo o mais aplicável. Sexo, classe social, idade é o trio parada dura. Lógico localização geográfica é o que acaba mais contando. Como a gente ta falando basicamente de dados demográficos, então você tem dados secundários que te dão essas informações, IBGE,	“Essa segmentação, eu acredito, que aconteça em função do Business da Companhia. Uma coisa é eu investir e segmentar para eletro eletrônicos, que são as plataformas de entretenimento, televisão, aparelhos de som, câmeras, enfim tudo isso, como também os games através do Playstation, e eu tenho uma outra vertente do entretenimento, Cinema, que a gente tem também o Estúdio Columbia, a Try Star, uma parceria com a MGM, e os canais de tv. Essa segmentação, acontece em cima de um ponto, que é	“ ... ela fazia, tem a segmentação geográfica, a sócio-econômica, e fazia a sócio-attitudinal. Eram os três. O que a gente usava para o posicionamento de marca era o sócio-attitudinal, com perfil de etnografia. O principal era esse sócio-attitudinal com ênfase etnográfica. A gente identificava quatro públicos diferentes de consumidor, por atitudes, comportamento, desejos que eles tem diferentes. E ai a gente desenvolvia produtos pesquisando só o target daquele segmento. A gente tem duas marcas na Multibras, a

	profiling”, que você levanta o perfil do cliente pra poder posicioná-lo dentro desses 9 quadrantes do segmento.”	etc... A gente acaba realizando pesquisas Quali ou Quanti pra entender um pouco mais o comportamento e as necessidades desses grupos específicos.	justamente o negocio da empresa, que é o entretenimento.”	Brastemp e a C&S, e a gente tinha dois eixos de segmentação, que formavam quatro segmentos.”
--	--	---	---	--

Através da segmentação é possível identificar o público alvo e o melhor canal. É um grande diferencial competitivo, já que permite entender melhor o público consumidor, direcionando ações específicas para ele.

	<b>Élcio – 3M</b>	<b>Silvia – Profissional</b>	<b>Badú – Sony</b>	<b>Ronaldo – Multibras</b>
<b>O marketing de segmento praticado oferece <u>vantagens competitivas</u> para a empresa ou marcas de produtos?</b>	“... basicamente é canal, e você tendo esse orientação você consegue saber qual o melhor canal para atender cada um dos segmentos. Como vantagem competitiva a segmentação nos ajuda a ter abordagens diferentes em determinados clientes, seja levando produtos distintos, serviços distintos. Você consegue diferenciar os serviços adicionais que você leva junto com o produto. O portfólio e basicamente o mesmo, a diferença é o que você leva a mais pra ele, e canal, onde existe a possibilidade de você diferenciar bastante.”	“Oferece diferencial competitivo. Empresas que trabalhando com Know How de saber lidar com públicos distintos, mercados distintos. Com certeza oferece vantagens.”	“Sempre, né. Mesmo porque se a gente for pensar, o que que acontece hoje? A Columbia ela tem um monte de canais dentro de um balaio só, mas isso é super confidencial, ok? Então os canais da HBO são nossos, o canal Warner é um canal nosso. Com isso você consegue ter uma participação, garantir uma reserva de mercado muito maior...”	“Com certeza. Eu consigo falar com o meu público alvo, enquanto meus concorrentes não falam. Eu consigo entender mais profundamente o que o cara quer, o que ele usa, como ele usa.”

É possível através da segmentação definir melhores estratégias de preço, quando você consegue direcionar o preço para a classe econômica predominante no público selecionado.

	<b>Élcio – 3M</b>	<b>Silvia – Profissional</b>	<b>Badú – Sony</b>	<b>Ronaldo – Multibras</b>
<b>O marketing de segmento permite definir <u>estratégias de preços</u> mais adequadas ao público-alvo?</b>	“No nosso mercado não, porque todos os segmentos têm acesso ao mesmo tipo de canal. A estratégia de preço você conseguiria colocar trabalhando portfólio.”	“Sim.”	“Sem duvida nenhuma. Só que note que no nosso caso especificamente, a estratégia de preço, ela esta muito mais direcionada para o anunciante, a gente não tem esse contato direto com o consumidor final”.	“Seguramente”.

A segmentação traz como objetivo, permitir o desenvolvimento de melhores estratégias para o mercado, fator que se aplica de maneira muito evidente nas estratégias de distribuição. Já que é através dela que você vai ou não estar presente para os consumidores.

	<b>Élcio – 3M</b>	<b>Silvia – Profissional</b>	<b>Badú – Sony</b>	<b>Ronaldo – Multibras</b>
<b>O marketing de segmento permite definir <u>estratégias de distribuição</u> mais adequadas ao público-alvo?</b>	“... as empresas pequenas e médias, que não possuem condições de dar importância para segurança, essas empresas em geral são empresas pulverizadas, ai você tem que ter alguém no canal de distribuição, que tenha como principal valor a nos agregar, essa pulverização. Para um cliente maior, com necessidades mais específicas, você pode ter distribuidores mais especializados.”	“Sim. Esse é o objetivo da segmentação de mercado, é você pode gera uma oferta que faça mais sentido na mente daquele grupo de consumidores. Então trabalhar preço, distribuição e comunicação é altamente aplicável. A segmentação serve pra isso, você moldar seus 4ps, a equação de valor.”	“Então, a Sony faz questão de estar presente em todas as operadoras, pelo menos o canal Sony estar presente em todas. Ai vai variar de acordo com cada pacote que a operadora montar.”	“Sim, com certeza. Talvez uma das maiores vantagens da segmentação, esteja nas estratégias de distribuição. Mas é possível, as vezes, até geograficamente, dentro de uma rede, você distribuir diferentes produtos, fazer materiais diferentes. Agora, eu não tenho dúvida que o primeiro desdobramento pratico da segmentação ta em você distribuir para os canais certos.”

Com certeza a segmentação orienta nas estratégias de comunicação, tanto no B2B como no B2C. No caso dos veículos de comunicação, ela vai além, orientando também os anunciantes destes veículos.

	<b>Élcio – 3M</b>	<b>Silvia – Profissional</b>	<b>Badú – Sony</b>	<b>Ronaldo – Multibras</b>
<b>O marketing de segmento permite definir <u>estratégias de comunicação</u> mais adequadas ao público-alvo?</b>	“Sim. Entrando na dimensão de importância, um cliente que valoriza mais a segurança, ele esta mais disponível a receber um determinado tipo de comunicação, de mensagem, diferente de quem não da importância”.	“Sim.”	“Tranqüilamente. Não só pra gente, mas também pros nossos anunciantes. A experiência do canal, para o mercado publicitário, acontece através dessas ações”.	-----

Através da segmentação é possível conhecer o mercado mais a fundo, já que ele vai estar em partes. É possível também estar presente em vários canais de vendas. Você conhece o seu consumidor tão a fundo, que é possível saber como os consumidores percebem as suas marca e a dos concorrentes.

	<b>Élcio – 3M</b>	<b>Silvia – Profissional</b>	<b>Badú – Sony</b>	<b>Ronaldo – Multibras</b>
<b>Trabalhar com segmentos específicos facilita o enfrentamento com os concorrentes?</b>	“Facilita. Se você pega, por exemplo, os canais não industriais, a 3M tem uma vantagem de estar presente em muitos outros canais além do industrial, segmento hospitalar, de	“Sim. Você tem um lado onde consegue ajustar a oferta melhor, o canal de distribuição tem que entender o motivo pelo qual você tem 5 ou 6 linhas de um mesmo produto, enquanto o	“Sim, pois de alguma maneira eu conheço muito melhor o mercado se ele estiver em partes, do que o todo. Quando eu olho macro, eu tenho uma visão muito superficial. Quando eu venho no detalhe, em pedaços menores,	“Seguramente, com certeza. Você consegue também identificar como cada um dos segmentos, cada um dos consumidores percebe os concorrentes”.

	reparação automotiva, construção civil”.	concorrente tem 1 produto pra todo mundo. Então o varejo tem que fazer parte desse processo e ser informado o motivo de você ter uma linha mais complexa.”	eu tenho condições de conhecer características mais específicas daquele pedaço do mercado, eu tenho condições de desenvolver um relacionamento muito mais efetivo.”	
--	--	--	---	--

Esse enquadramento varia de acordo com a política adotada por cada empresa.

	<b>Élcio – 3M</b>	<b>Silvia – Profissional</b>	<b>Badú – Sony</b>	<b>Ronaldo – Multibras</b>
<b>Como os segmentos se enquadram nos objetivos de marketing da empresa</b>	“É a base de tudo.”	“Os objetivos da empresa são ganhar market share, aumentar lucratividade, se você usa segmentação de uma forma correta, se você consegue gerenciar os seus 4ps, e trazer o cliente pra base, deveria funcionar de forma correta. Agora o grande risco da segmentação, é não trabalhar de forma efetiva os 4 ps.”	“Não sei te dizer exatamente, não sei mesmo.”	“... a gente não desdobra os objetivos da empresa por segmentos, a Multibras tem objetivos por canais, por marca, por clientes, mas não por segmentos, não chegou a esse nível de preciosismo.”

Você divulga os benefícios que diferenciam os produtos através dos meios de comunicação junto ao “target” que lhe interessa. O importante no momento de divulgar esses benefícios, é que eles devem ser transformados em diferenciais, e que esses diferenciais sejam percebidos pelo “target” como tendo um caráter único.

	<b>Élcio – 3M</b>	<b>Silvia – Profissional</b>	<b>Badú – Sony</b>	<b>Ronaldo – Multibras</b>
<b>Como são divulgados os benefícios que diferenciam os produtos</b>	“Uma característica de um produto só passa a ser benefício, quando o cliente gosta daquele atributo, senão é apenas uma característica funcional.”	“... depende da indústria, do setor. Você divulga isso com a comunicação tradicional.”	“É feito de uma maneira muito intensa e constante. E principalmente junto ao target que interessa pra gente. Existe um trabalho muito próximo, muito efetivo junto ao consumidor fiel.”	“A gente tem um trabalho pesado que chama FFD (Feature Function Benefic), então você pega cada uma das características técnicas que você tem, transforma ela em uma função perceptível pelo consumidor, depois a gente tem um outro trabalho que a gente faz que é pegar a característica técnica e o benefício e transformo em vantagem, eu

				esqueço a função. Qual que é a vantagem, a vantagem é eu dar um caráter único a isso.”
--	--	--	--	--

As marcas são muito valiosas, já que são elas que comunicam para o mercado aquilo que a empresa é. Hoje a marca é tão valorizada, que é capaz de alavancar o valor das ações de uma empresa.

	<b>Élcio – 3M</b>	<b>Silvia – Profissional</b>	<b>Badú – Sony</b>	<b>Ronaldo – Multibras</b>
<b>Suas marcas são consideradas fontes valiosas de vantagens competitivas?</b>	“Sem duvida alguma. O produto fala muito pouco, a marca é o que comunica para o mercado de forma eficaz e rápida tudo aquilo que a empresa é, faz e tudo que não é uma característica inerente do produto. Credibilidade, funcionalidade, respeito. Tudo isso e a marca que traduz isso como uma logomarca. Mesmo no mercado racional que é o B2B, a marca tem uma influencia muito forte”.	“São extremamente valiosas.”	“Eu diria pra você que hoje o canal Sony é, Sony plataforma é, todas elas, né.”	“Seguramente. A marca é tão valorizada hoje pelo mundo dos negócios, a ponto de o que valoriza a ação de uma empresa, normalmente o que se mede é patrimônio liquido por lucro, quando você começa a ver isso, você vê que algumas empresas o valor das ações dela é muito maior que o patrimônio liquido dividido pelo numero de ação.”

A partir do momento que você é visto como único pelo consumidor você já tem uma grande vantagem competitiva. A marca é um dos patrimônios mais importantes para uma empresa.

	<b>Élcio – 3M</b>	<b>Silvia – Profissional</b>	<b>Badú – Sony</b>	<b>Ronaldo – Multibras</b>
<b>Estas vantagens competitivas são exploradas com posicionamento da(s) marca(s) em segmentos de mercados distintos?</b>	“Não no nosso caso. Talvez no mercado de varejo isso fosse mais apropriado, na divisão de saúde ocupacional a gente trabalha com a marca guarda – chuva. Com a marca 3M no mercado.”	“Na realidade você tem esse posicionamento, e se é visto como único pelo consumidor, ele gera uma vantagem competitiva, então eu tenho uma marca que tem um posicionamento único, que é respeitado por esse posicionamento e ai isso me traz uma vantagem competitiva.”	“Sim. Sem dúvida nenhuma. Se você pegar o negocio da plataforma propriamente dito, a Sony explora isso muito bem, em termos de tecnologia, eles foram pioneiros em tecnologia”.	“Seguramente. Não tem patrimônio mais robusto para a perenidade de uma empresa se não suas marcas.”

É possível, mas o risco de se trabalhar desta forma é grande.

	<b>Élcio – 3M</b>	<b>Silvia – Profissional</b>	<b>Badú – Sony</b>	<b>Ronaldo – Multibras</b>
<b>É possível criar diferenciações com o</b>	“Até hoje não se valeu a pena, porque	“Você até pode. Mas corre um grande	-----	-----

<b>uso da estratégia de posicionamento de marcas em mercados segmentados distintamente?</b>	estratégia de marca custa caro, e o benefício que traz não paga o custo do investimento no mercado específico, que é um mercado industrial com características pessoais mais agregadas. Então preferimos centralizar tudo na marca guarda-chuva.”	risco de criar um ‘frankstain’.”		
---	---	----------------------------------	--	--

Quando se atinge uma segmentação bastante específica, tem-se uma barreira contra os concorrentes, já que o conhecimento de mercado e o relacionamento que você tem com ele são bastante específicos.

	<b>Élcio – 3M</b>	<b>Silvia – Profissional</b>	<b>Badú – Sony</b>	<b>Ronaldo – Multibras</b>
<b>A utilização de conceitos e estratégias de posicionamento estratégico de marcas pode criar barreiras para tornar mais difícil à concorrência “roubar” os consumidores leais?</b>	“Sem duvida, se você tem ai um mercado segmentado, com segmentos definidos, e com alguma independência entre os segmentos, e a marca fizer sentido, com certeza. Pois a marca e a tradução em uma palavra, um símbolo, que traz tudo aquilo que a empresa quer colocar para aquele segmento.”	“Pode criar barreiras sim. A partir do momento que você tem uma oferta que foi montada pensando em um segmento específico, normalmente você tem um produto melhor para aquele segmento, e isso já é uma barreira.”	“Pode, bastante. Porque o fato de você buscar tamanha segmentação, na realidade o que você está construindo é um puta murão, pra proteger a corporação como um todo. Você pode ter um lado ou flanco que foi atacado de leve, mas que ai você vira todos os seus esforços e neutraliza automaticamente aquele entrante.”	-----

Proporciona vantagens, já que a marca é uma das maneiras de afunilar tudo aquilo que você quer.

	<b>Élcio – 3M</b>	<b>Silvia – Profissional</b>	<b>Badú – Sony</b>	<b>Ronaldo – Multibras</b>
<b>Posicionamento estratégico de marcas em segmentos de mercados diferenciados proporciona vantagens competitivas para a empresa e seus produtos e serviços?</b>	“No mercado de massa? Totalmente. Como você consegue falar o que a tua empresa quer, o que ela é, o que o seu produto é para 100 milhões? A marca é uma das maneiras de você afunilar tudo aquilo que você quer.”	“Normalmente sim.”	“Eu acho que sim.”	-----

Segmentação de mercados e posicionamento de marcas são duas ferramentas que caminham juntas. É importante, quando se trabalha segmentação de mercados, trabalhar com portfólio de marcas. Se você opta por trabalhar com segmentos, deve-se ter cuidado para não ignorá-lo.

	<b>Élcio – 3M</b>	<b>Silvia – Profissional</b>	<b>Badú – Sony</b>	<b>Ronaldo – Multibras</b>
--	-------------------	------------------------------	--------------------	----------------------------

<p><b>É possível trabalhar segmentação de mercados e posicionamento estratégico de marcas juntos? Como?</b></p>	<p>“Sim. Não tem como você falar em estratégias de marcas sem segmentos. Aqui a gente trabalha segmentos, principalmente para levar serviços e logística. Mas você pode trabalhar.”</p>	<p>“Sim. Você deve trabalhar com as 2. Se você faz segmentação você precisa ter um portfólio de marcas. Eu posso até ter uma marca única e tentar esticá-la para todos os segmentos, mas é o risco de esticar e a corda romper. No mundo ideal se você trabalha segmentação você deveria trabalhar também o portfólio de marcas.”</p>	<p>“Tranqüilamente. Não sei se a Sony trabalha isso dessa forma acadêmica, mas tranqüilamente. Acho que isso é nítido, porque a partir do momento que você desenvolve uma linha, um perfil, daquele canal, você já está estabelecendo qual é o mercado que você quer trabalhar.”</p>	<p>“Tem que andar junto. Só não anda junto quando você decidiu ser uma empresa de massa e não ter segmentação. Ai não anda junto porque não tem segmentação. Agora quando você enxerga que o mercado tem preferências diferentes, que é necessário segmentar, o posicionamento estratégico tem que andar 100% junto. Não da pra você segmentar e ignorar a segmentação”.</p>
---	---	---	--	--

A segmentação de mercado acontece de uma maneira específica para cada empresa. Os segmentos são identificados a partir de critérios e particularidades pertencentes à realidade da empresa e do mercado em que atua.

As principais ferramentas destacadas para a identificação dos segmentos são identificadas como a de segmentação demográfica, psicográfica, comportamental, geográfica, sócio-econômica, sócio-attitudinal. Após a identificação desses fatores pode-se criar uma matriz que exemplifique os segmentos e os públicos pertencentes a cada segmento, bem como suas características e particularidades.

Com a segmentação é possível saber qual o melhor canal para atender cada um dos segmentos. Com ela é possível ter abordagens diferentes para cada tipo de cliente, oferecendo um grande diferencial competitivo. Com a segmentação é possível falar com os clientes, enquanto os concorrentes não conseguem chegar até ele. É um diferencial competitivo, e com isso é possível garantir uma posição de mercado muito maior.

É possível também, através da segmentação, estabelecer melhores estratégias de preço, distribuição e comunicação. As estratégias de preço podem ser mais adequadas às realidades de público. As estratégias de distribuição talvez sejam uma das maiores beneficiadas pela segmentação, já que o desdobramento prático da segmentação está em você distribuir para os canais adequados. Nas estratégias de comunicação a segmentação orienta no momento de definir as formas e os meios de passar a mensagem para o consumidor.

O enfrentamento com os concorrentes também é facilitado pela segmentação, pois você tem um conhecimento tão específico do seu público-alvo, que a entrada de um concorrente fica muito mais difícil.

O posicionamento estratégico de marcas permite você divulgar de forma mais eficaz, os benefícios que diferenciam os produtos, para o mercado. O benefício, só pode ser chamado assim, quando uma característica é percebida pelo cliente como um atributo, como um diferencial, de forma única.

As marcas são consideradas fontes extremamente valiosas. Já que é ela que comunica para o mercado o que a empresa é e faz. Ela é tão valorizada que chega a ser capaz de valorizar as ações de uma empresa.

Com a prática do posicionamento estratégico de marcas, a concorrência tem grande dificuldade de “roubar” os consumidores, já que quando existe uma segmentação bem específica, cria-se uma barreira que protege a empresa como um todo.

A segmentação de mercados e o posicionamento estratégico de marcas são duas ferramentas que andam juntas. Para trabalhar bem a segmentação de mercados é preciso ter um portfólio de marcas. Claro que este é um trabalho que varia de acordo com as necessidades e realidades de cada empresa, mas em geral são duas ferramentas que caminham juntas.

## Apêndice E – Parte do questionário a ser aplicada na fase 4 – pesquisa de campo.

### QUESTIONÁRIO PRODUTOR RURAL

NOME DO ENTREVISTADOR:	DATA	SUPERVISOR	VERIFICADOR	N.º
------------------------	------	------------	-------------	-----

Empresa: \_\_\_\_\_  
 Endereço: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_

Telefone: ( ) \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

### APRESENTAÇÃO

Bom dia / Boa Tarde, meu nome é..... e sou do Instituto de pesquisa IOPEQ. Estamos realizando uma pesquisa sobre hábitos de compra de produtos fertilizantes e venda de grãos. Gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo a uma entrevista que levará aproximadamente 40 minutos. A sua opinião é muito importante.

### PERFIL

1. **(CARTÃO 1)** Quais as culturas plantadas, áreas e produtividade desta propriedade nas duas últimas safras?

Cultura		Área	Unidade de medida	Produtividade	Unidade de medida
Arroz	1				
Milho / Milho safrinha	2				
Soja	3				
Trigo	4				
Laranja	5				
Cana	6				
Café	7				
Batata	8				
Feijão	9				
Algodão	10				
Pastagem	11				
Outras	12				

2. Para administração de sua propriedade, o(a) Sr(a) conta com:

		SIM	NÃO
1	Gerentes/Administradores Contratados	1	2
2	Empresa de consultoria em Agronomia/Consultores	1	2
3	Técnicos em Agronomia	1	2
4	Agrônomos Contratados	1	2
5	Empresa de corretagem para a venda de sua produção	1	2
6	Outros? Quais?	1	2

3. **(CARTÃO 4)** Como o Sr(a) decide a compra dos suprimentos e materiais da sua propriedade?

Eu mesmo decido	1
Eu e meus filhos ou parentes decidimos	2
Eu e outro profissional	3
Meus filhos e/ou parentes decidem sozinhos	4

Tenho um profissional que decide sem formação técnica	5
Tenho um profissional que decide com formação técnica	6

5. Quando o Sr. compra o fertilizante / adubo, utiliza qual procedimento?

a. Faz sempre uma cotação, uma nova concorrência;	1
b. Negocia com o mesmo fabricante, sem fazer concorrência	2
c. Procura outro fornecedor para negociar e substituir o atual;	3
d. Aceita ou mantém as condições comerciais do fabricante atual;	4
e. outros	5

6. Com base em que é feita a escolha da fórmula de fertilizante que será utilizada na sua propriedade?

Eu utilizo sempre a mesma fórmula todos os anos, a qual é indicada para a cultura	1
A fórmula é escolhida através de boletins técnicos com base na análise química do solo	2

7. Qual é a frequência que o Sr. faz a análise química do solo?

--

8. Qual é o tamanho médio dos talhões que o Sr(a) utiliza para fazer uma amostragem composta de solo?

--

9. **(CARTÃO 9)** Quem decide qual fórmula de fertilizante que será utilizada na sua propriedade?

Eu mesmo decido	1
Eu e meus filhos ou parentes decidimos	2
Eu e outro profissional	3
Meus filhos e/ou parentes decidem sozinhos	4
Tenho um profissional que decide sem formação técnica	5
Tenho um profissional que decide com formação técnica	6

10. **(CARTÃO 10)** Como o(a) Sr(a) decide a venda da produção?(ENTREVISTADOR VERIFICAR COTAS)

Eu mesmo decido	1
Eu e meus filhos ou parentes decidimos	2
Eu e outro profissional	3
Meus filhos e/ou parentes decidem sozinhos	4
Tenho um profissional que decide sem formação técnica	5
Tenho um profissional que decide com formação técnica	6

11. Quais destes recursos, são utilizados na parte administrativa de sua propriedade:

Itens		quantidade
Computadores	1	
Acesso à internet	2	

### PSICOGRÁFICO

32. **(CARTÃO 32)** Para podermos conhecer melhor o perfil comportamental dos entrevistados, vou ler algumas frases extraídas de opiniões e comportamentos de outros agricultores/ criadores.

Para cada frase, gostaria que o Sr(a) respondesse se concordada totalmente, concorda, nem concorda nem discorda, discorda ou discorda totalmente.

Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
5	4	3	2	1

**Rodízio**

		Avaliação
( )	1	Eu considero o meu relacionamento com o gerente do silo para decidir aonde entregar a minha produção
( )	2	Vale a pena insistir para conseguir melhores preços na comercialização da minha safra
( )	3	Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que eu mais confio.
( )	4	Estou sempre disposto a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidos pelas empresas
( )	5	As informações prestadas pelas empresas compradoras de minha produção podem me ajudar na sucesso da minha comercialização
( )	6	Minhas decisões são sempre técnicas e não costumo misturar amizade com negócios
( )	7	Os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes podem me ajudar no desenvolvimento dos meus negócios
( )	8	Sempre procuro decidir sozinho a venda da minha produção
( )	9	Na agricultura eu prefiro usar produtos que conheço e que estão no mercado há alguns anos, em vez de usar produtos novos.
( )	10	Sempre considero a opinião de outras fontes de mercado antes de decidir a comercialização da produção
( )	11	A venda antecipada de parte da produção é uma boa forma de financiamento
( )	12	Não acho que a propaganda possa mudar as minhas opiniões
( )	13	Sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a minha lavoura
( )	14	Em geral estou otimista sobre o futuro da agricultura nesta região
( )	15	Eu gostaria de comprar os insumos e vender a minha produção para uma única empresa
( )	16	Durante os anos, as minhas crenças e valores têm mudado pouco
( )	17	Considero importante financiar minha lavoura apenas com recursos próprios
( )	18	Acredito fortemente nas minhas opiniões, mesmo que gerem conflitos
( )	19	Eu não gosto de regras e regulamentos que limitam a minha liberdade
( )	20	Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção tenha condições de receber a minha colheita de forma rápida e segura
( )	21	Eu não gosto de situações que geram confronto de opiniões
( )	22	Os fertilizantes são todos iguais o que muda é só o preço
( )	23	Os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços
( )	24	A sociedade está evoluindo rápido demais
( )	25	Eu costumo vender parte da minha produção antecipadamente
( )	26	Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção financie outras atividades do agronegócio
( )	27	Costumo tomar decisões baseadas nas minhas intuições
( )	28	O momento mais difícil para agricultor é o da comercialização da sua produção
( )	29	Eu não tenho preferência por nenhuma empresa compradora de minha safra ou produção
( )	30	Eu penso que deveria ser mais envolvido nas decisões que os fabricantes de fertilizantes tomam sobre os produtos
( )	31	Minha tendência é fazer cada vez mais negócios e consultas pela Internet

( )	32	Vale a pena pagar mais caro por um fertilizante diferenciado	
( )	33	Sempre considero a opinião do representante antes de escolher a marca de fertilizante	
( )	34	Vou fazer o possível para meus filhos me sucederem nos negócios	
( )	35	Sempre leio os folhetos que recebo pelo correio	
( )	36	As empresas compradoras de minha produção são todas iguais, o que muda é só o preço	
( )	37	Eu sempre ouço a opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas	
( )	38	Sempre considero a opinião do supervisor ou o coordenador da indústria de fertilizante antes de tomar uma decisão final	
( )	39	Uma pessoa pode ser boa, sem acreditar em Deus	
( )	40	Antes de tomar minhas decisões de compra de fertilizantes consulto sempre uma cooperativa ou uma revenda	
( )	41	Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que me oferecer o melhor preço	
( )	42	Acho difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna	
( )	43	Eu valorizo os serviços prestados pelas empresas compradoras de minha produção	
( )	44	As trocas de insumos pela minha produção é uma boa opção para o produtor	
( )	45	Eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante	
( )	46	Os fertilizantes ainda tem muito a evoluir	
( )	47	Armazenagem própria é um fator de sucesso para a melhor comercialização da minha produção	
( )	48	A assistência agrônômica dos fabricantes de fertilizantes é muito importante	
( )	49	Eu sempre consulto um técnico especializado para me aconselhar sobre quais produtos devo usar na minha lavoura	
( )	50	É difícil acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura	
( )	51	Gosto de correr riscos	

## 33. Sexo do respondente:

Masculino	1
Feminino	2

## 34 Qual a sua idade? ESPECIFICAR

DE 16 A 24 ANOS	1
DE 25 A 34 ANOS	2
DE 35 A 44 ANOS	3
DE 45 A 54 ANOS	4
DE 55 A 64 ANOS	5
65 OU MAIS ANOS	6

## 35. Qual o seu estado civil:

Solteiro	1
Casado	2
Divorciado	3
Víuvo	4

## 36. Qual o seu cargo ou ocupação?

Proprietário - ( Cuida da Produção)	1
Proprietário - ( Cuida do Comercial)	2
Técnico	3
Comprador	4
Arrendatário	5
Administrador	

## 37. Há quanto tempo o(a) Sr.(a) lida com atividade agrícola? (RU ESTIMULADA)

até 5 anos	1
de 6 a 10 anos	2
de 11 a 15 anos	3

de 16 a 20 anos	4
de 21 a 25 anos	5
de 26 a 30 anos	6
Mais de 30 anos	7

38. Quais destes recursos, o(a) Sr(a) utiliza na sua residência:

Itens		quantidade
Computadores	1	
Acesso à internet	2	

39. Para cada item que vou ler gostaria de saber se o(a) Sr.(a) possui na sua casa e em qual quantidade.

	Não tem	Tem					
		1	2	3	4	5	6 e +
Televisão em cores	0	2	3	4	5	5	5
Vídeo Cassete/DVD	0	2	2	2	2	2	2
Rádio	0	1	2	3	4	4	4
Banheiro	0	2	3	4	4	4	5
Automóvel	0	2	4	5	5	5	5
Empregada Mensalista	0	2	4	4	4	4	4
Aspirador de Pó	0	1	1	1	1	1	1
Máquina de Lavar Roupas	0	1	1	1	1	1	1
Geladeira sem Freezer	0	2	2	2	2	2	2
Geladeira duplex ou freezer	0	3	3	3	3	3	3

40. Qual o grau de instrução do chefe da família?

41. Qual o seu grau de instrução?

	Q.40 (Somar pontos)	Q.41
Analfabeto / Primário Incompleto	0	1
Primário Completo / Ginásial Incompleto	1	2
Ginásial Completo / Colegial Incompleto	2	3
Colegial Completo / Superior Incompleto	3	4
Superior Completo / Pós-graduado	5	5

SOMATÓRIA DOS PONTOS: \_\_\_\_\_

A1	A2	B1	B2	C	D	E
34-30	29-25	24-21	20-17	16-11	10-6	5-0
1	2	3	4	5	6	7

42. Tem filhos?

Sim	1
Não	2

43. Qual a sua formação?

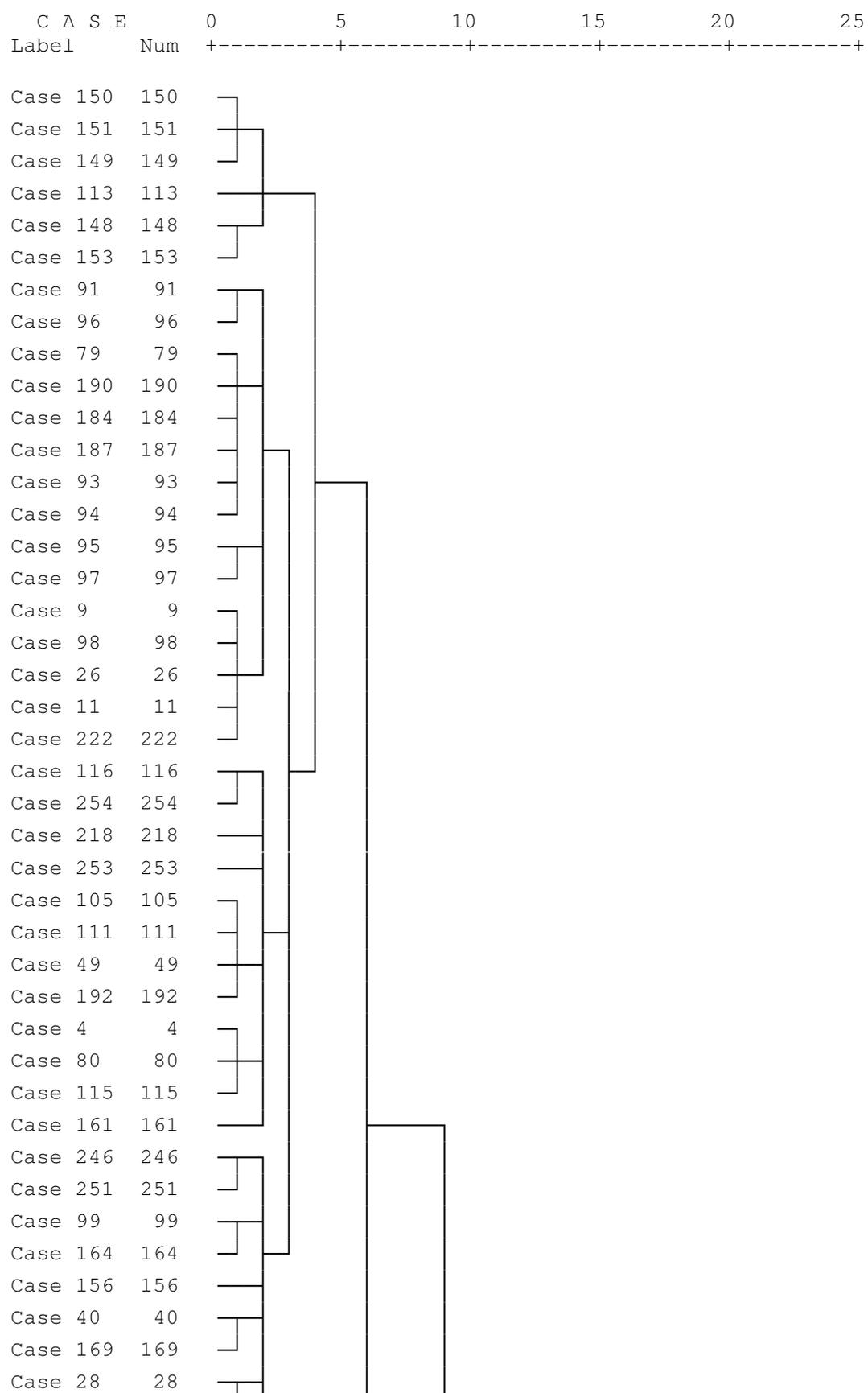
44. Daqueles que são acima de 18 anos, qual(is) a formação do(s) seu(s) Filho(s)? (ESPECIFICAR)

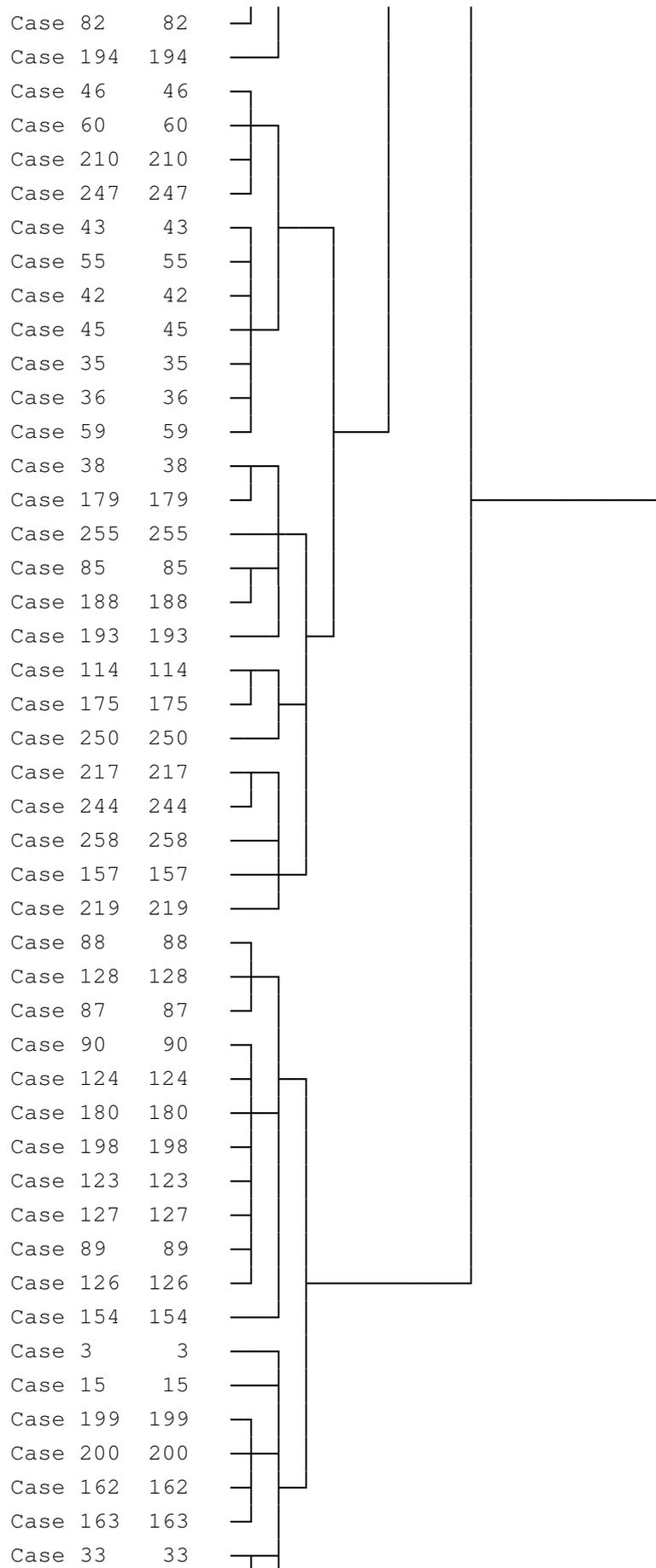
Formação	Q. 43	Q44 (aplicar caso responda sim na Q. 42)	Número
Agrônomo	1	1	
Veterinário	2	2	
Zootecnista	3	3	
Administrador	4	4	
Economista	5	5	
Menor idade	6	6	
Outros. Quais?			

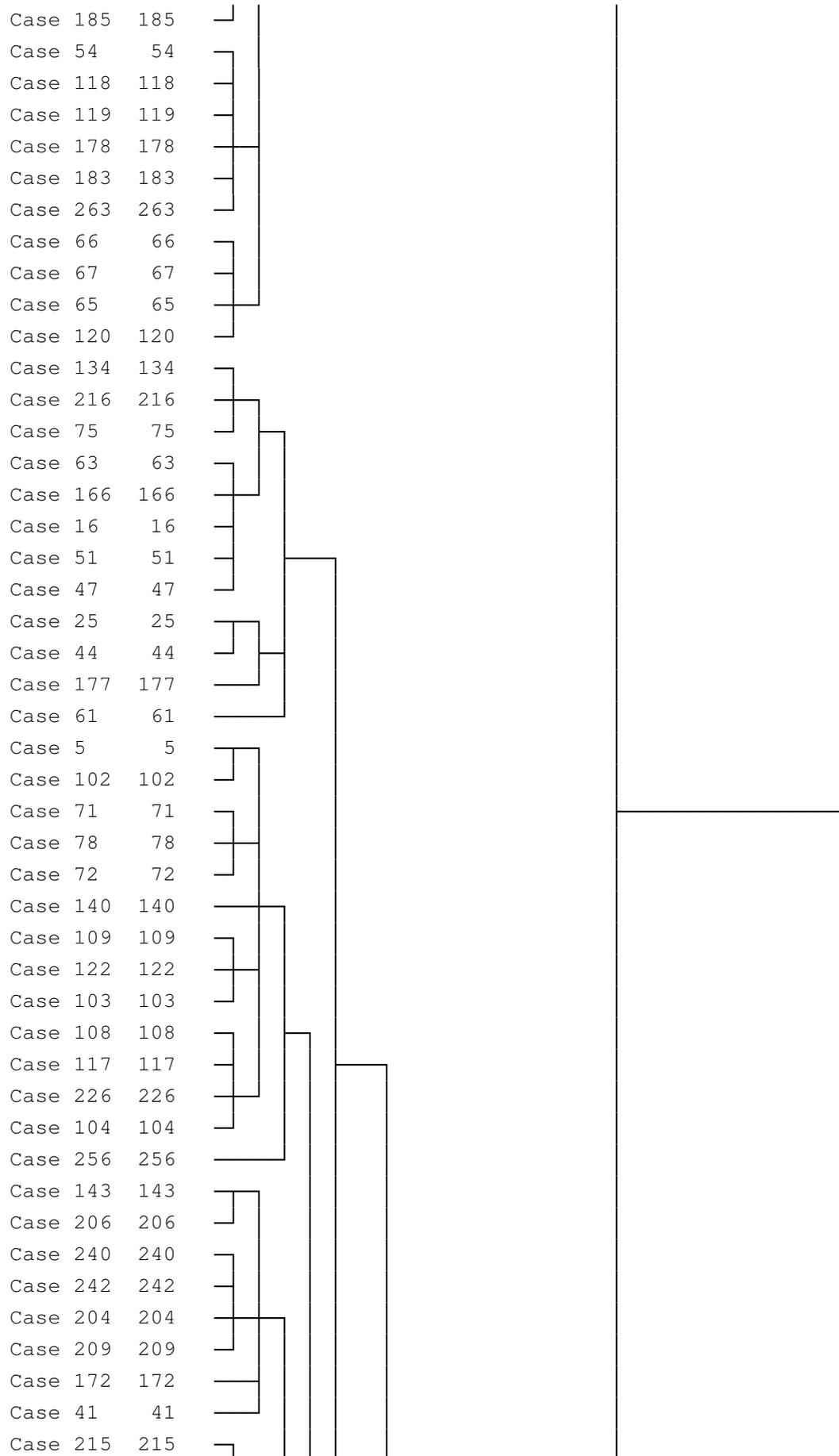


## Apêndice G - Análises de “clusters”

*Rescaled Distance Cluster Combine*

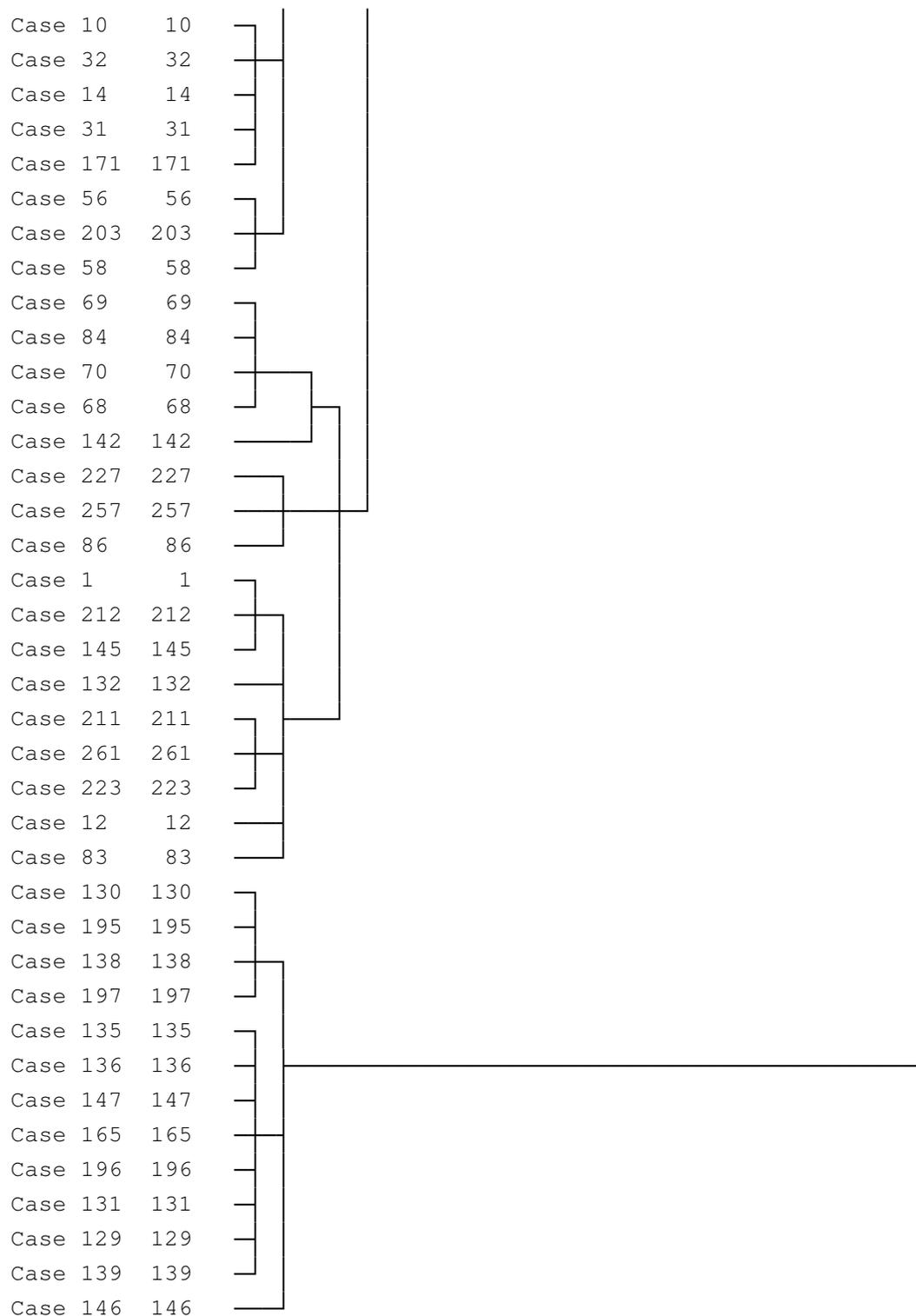




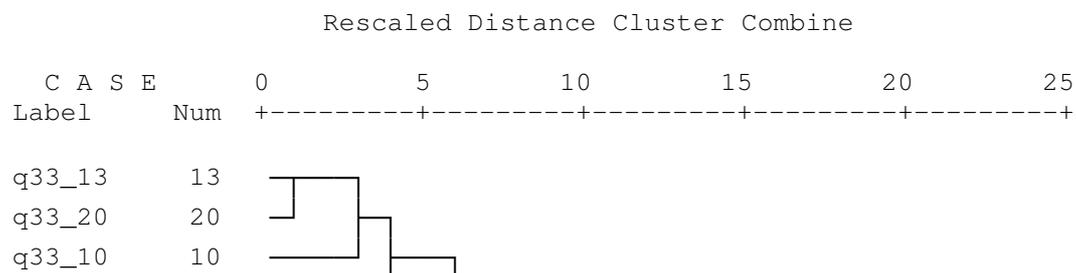


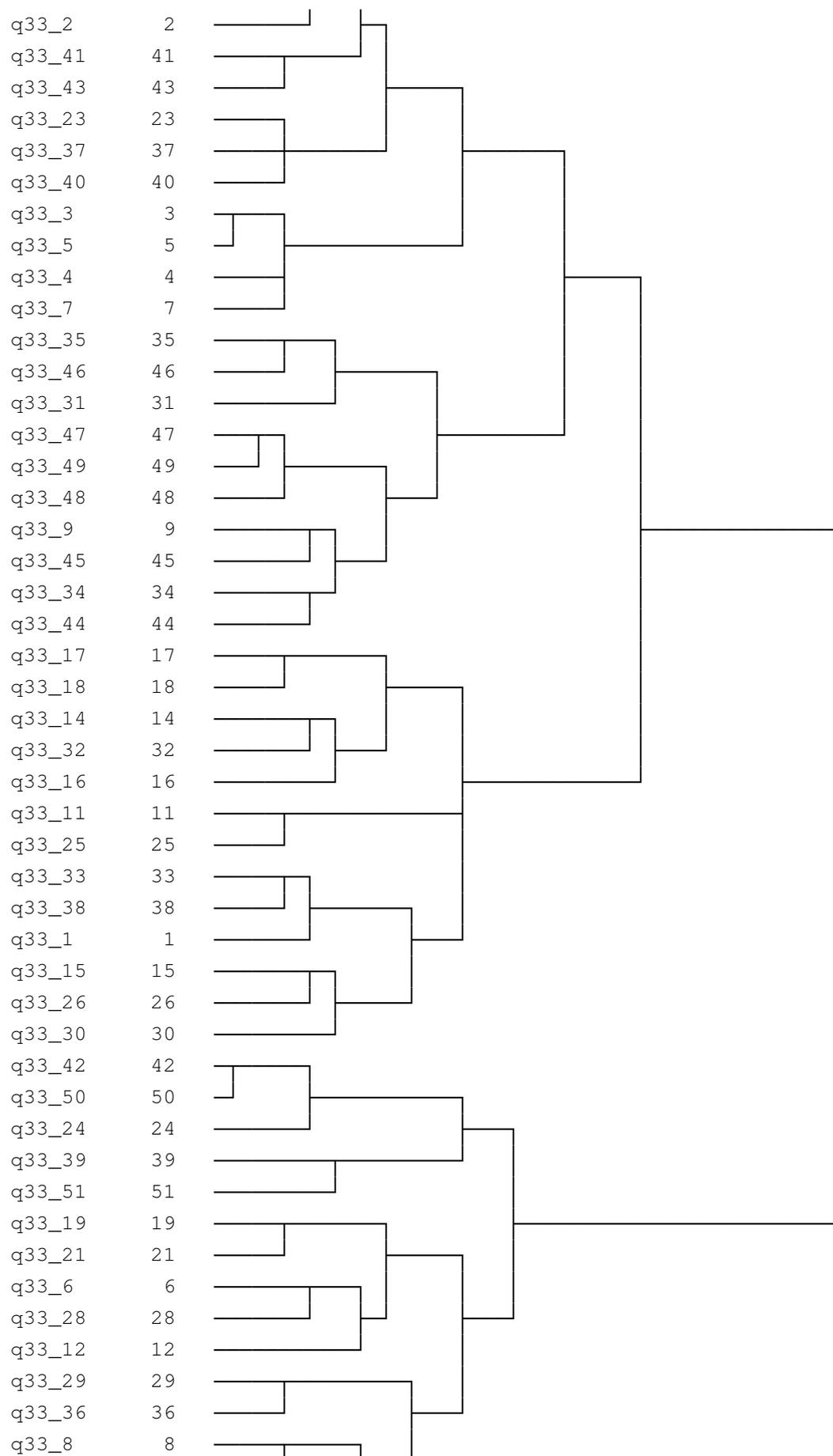
Case 238	238					
Case 229	229					
Case 230	230					
Case 221	221					
Case 236	236					
Case 137	137					
Case 176	176					
Case 225	225					
Case 186	186					
Case 158	158					
Case 160	160					
Case 182	182					
Case 231	231					
Case 181	181					
Case 201	201					
Case 125	125					
Case 170	170					
Case 252	252					
Case 76	76					
Case 262	262					
Case 7	7					
Case 207	207					
Case 37	37					
Case 34	34					
Case 48	48					
Case 106	106					
Case 107	107					
Case 241	241					
Case 19	19					
Case 23	23					
Case 8	8					
Case 22	22					
Case 24	24					
Case 20	20					
Case 2	2					
Case 174	174					
Case 17	17					
Case 18	18					
Case 144	144					
Case 168	168					
Case 100	100					
Case 39	39					
Case 189	189					
Case 92	92					
Case 191	191					
Case 214	214					

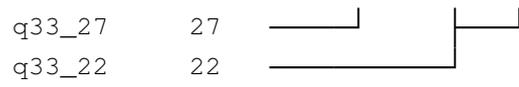
Case 73	73	
Case 81	81	
Case 77	77	
Case 27	27	
Case 112	112	
Case 260	260	
Case 64	64	
Case 74	74	
Case 141	141	
Case 152	152	
Case 155	155	
Case 243	243	
Case 159	159	
Case 133	133	
Case 21	21	
Case 53	53	
Case 239	239	
Case 249	249	
Case 173	173	
Case 248	248	
Case 245	245	
Case 101	101	
Case 205	205	
Case 50	50	
Case 13	13	
Case 167	167	
Case 259	259	
Case 234	234	
Case 235	235	
Case 228	228	
Case 213	213	
Case 220	220	
Case 208	208	
Case 237	237	
Case 6	6	
Case 62	62	
Case 121	121	
Case 52	52	
Case 29	29	
Case 57	57	
Case 30	30	
Case 110	110	
Case 224	224	
Case 202	202	
Case 232	232	
Case 233	233	



**Figura 19: Dendrograma dos sujeitos obtidos através do método *Ward*.**







**Figura 20:** Dendrograma das variáveis segmentadoras obtido pelo método *Ward*.

Valores de significância menores que 0,05 indicam diferenças e maiores que 0,05 que os grupos são iguais.

Comparação do cluster 1 com o cluster 2.

Test Statistics(a)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q33_1. Eu considero o meu relacionamento com o gerente do silo para decidir aonde entregar a minha produção	2007,000	3660,000	-2,812	,005
Q33_2. Vale a pena insistir para conseguir melhores preços na comercialização da minha safra	2183,000	6743,000	-2,209	,027
Q33_3. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que eu mais confio.	2339,500	6899,500	-1,608	,108
Q33_4. Estou sempre disposto a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidos pelas empresas	2234,500	3887,500	-1,965	,049
Q33_5. As informações prestadas pelas empresas compradoras de minha produção podem me ajudar na sucesso da minha comercialização	2280,500	3933,500	-1,929	,054
Q33_6. Minhas decisões são sempre técnicas e não costumo misturar amizade com negócios	2703,500	7263,500	-,017	,987
Q33_7. Os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes podem me ajudar no desenvolvimento dos meus negócios	2194,500	3847,500	-2,308	,021
Q33_8. Sempre procuro decidir sozinho a venda da minha produção	2140,500	3793,500	-2,259	,024
Q33_9. Na agricultura eu prefiro usar produtos que conheço e que estão no mercado há alguns anos, em vez de usar produtos novos.	2512,000	4165,000	-,799	,424
Q33_10. Sempre considero a opinião de outras fontes de mercado antes de decidir a comercialização da produção	2335,000	6895,000	-1,563	,118
Q33_11. A venda antecipada de parte da produção é uma boa forma de financiamento	1758,500	3411,500	-3,813	,000
Q33_12. Não acho que a propaganda possa mudar as minhas opiniões	1934,000	3587,000	-3,144	,002
Q33_13. Sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a minha lavoura	2382,500	6942,500	-1,409	,159
Q33_14. Em geral estou otimista sobre o futuro da agricultura nesta região	2577,500	7137,500	-,517	,605
Q33_15. Eu gostaria de comprar os insumos e vender a minha produção para uma única empresa	2117,500	3770,500	-2,359	,018
Q33_16. Durante os anos, as minhas crenças e valores têm mudado pouco	1980,000	3633,000	-2,879	,004
Q33_17. Considero importante financiar minha lavoura apenas com recursos próprios	2302,500	3955,500	-1,618	,106
Q33_18. Acredito fortemente nas minhas opiniões, mesmo que gerem conflitos	2549,000	4202,000	-,661	,509
Q33_19. Eu não gosto de regras e regulamentos que limitam a minha liberdade	2609,000	4262,000	-,427	,669
Q33_20. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção tenha condições de receber a minha colheita de forma rápida e segura	1935,500	6495,500	-3,372	,001
Q33_21. Eu não gosto de situações que geram confronto de opiniões	2087,500	3740,500	-2,529	,011
Q33_22. Os fertilizantes são todos iguais o que muda é só o preço	1544,500	3197,500	-4,782	,000
Q33_23. Os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços	2140,500	6700,500	-2,347	,019
Q33_24. A sociedade está evoluindo rápido demais	2262,500	3915,500	-1,852	,064
Q33_25. Eu costumo vender parte da minha produção antecipadamente	1411,500	3064,500	-5,138	,000
Q33_26. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção financie outras atividades do	2247,500	3900,500	-1,963	,050

agronegócio				
Q33_27. Costumo tomar decisões baseadas nas minhas intuições	1793,500	3446,500	-3,672	,000
Q33_28. O momento mais difícil para agricultor é o da comercialização da sua produção	2212,000	3865,000	-1,995	,046
Q33_29. Eu não tenho preferência por nenhuma empresa compradora de minha safra ou produção	1950,000	3603,000	-3,015	,003
Q33_30. Eu penso que deveria ser mais envolvido nas decisões que os fabricantes de fertilizantes tomam sobre os produtos	2137,500	3790,500	-2,330	,020
Q33_31. Minha tendência é fazer cada vez mais negócios e consultas pela Internet	2553,000	7113,000	-,612	,541
Q33_32. Vale a pena pagar mais caro por um fertilizante diferenciado	2680,000	7240,000	-,114	,910
Q33_33. Sempre considero a opinião do representante antes de escolher a marca de fertilizante	1787,500	3440,500	-3,683	,000
Q33_34. Vou fazer o possível para meus filhos me sucederem nos negócios	2434,500	4087,500	-1,108	,268
Q33_35. Sempre leio os folhetos que recebo pelo correio	2312,000	6872,000	-1,663	,096
Q33_36. As empresas compradoras de minha produção são todas iguais, o que muda é só o preço	1430,500	3083,500	-5,049	,000
Q33_37. Eu sempre ouço a opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas	2542,000	7102,000	-,783	,433
Q33_38. Sempre considero a opinião do supervisor ou o coordenador da indústria de fertilizante antes de tomar uma decisão final	1751,000	3404,000	-3,874	,000
Q33_39. Uma pessoa pode ser boa, sem acreditar em Deus	2421,500	4074,500	-1,126	,260
Q33_40. Antes de tomar minhas decisões de compra de fertilizantes consulto sempre uma cooperativa ou uma revenda	2637,500	4290,500	-,296	,767
Q33_41. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que me oferecer o melhor preço	1753,500	3406,500	-4,081	,000
Q33_42. Acho difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna	1495,000	3148,000	-4,962	,000
Q33_43. Eu valorizo os serviços prestados pelas empresas compradoras de minha produção	2512,000	4165,000	-,860	,390
Q33_44. As trocas de insumos pela minha produção é uma boa opção para o produtor	2335,500	3988,500	-1,494	,135
Q33_45. Eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante	2501,500	4154,500	-,815	,415
Q33_46. Os fertilizantes ainda tem muito a evoluir	2665,000	7225,000	-,178	,858
Q33_47. Armazenagem própria é um fator de sucesso para a melhor comercialização da minha produção	2454,500	7014,500	-1,061	,289
Q33_48. A assistência agrônômica dos fabricantes de fertilizantes é muito importante	2228,500	3881,500	-2,141	,032
Q33_49. Eu sempre consulto um técnico especializado para me aconselhar sobre quais produtos devo usar na minha lavoura	2666,500	4319,500	-,176	,861
Q33_50. É difícil acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura	1754,500	3407,500	-3,823	,000
Q33_51. Gosto de correr riscos	2579,500	4232,500	-,513	,608

a Grouping Variable: Ward Method

Os cluster 1 e 2 possuem a mesma opinião nas seguintes variáveis: 3, 5, 6, 9, 10, 13, 14, 17, 18, 19, 24, 31, 32, 34, 35, 37, 39, 40, 43, 44, 45, 46, 47, 49 e 51.

## Comparação dos clusters 1 e 3.

## Test Statistics(a)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q33_1. Eu considero o meu relacionamento com o gerente do silo para decidir aonde entregar a minha produção	385,500	2038,500	-4,347	,000
Q33_2. Vale a pena insistir para conseguir melhores preços na comercialização da minha safra	736,500	2389,500	-1,212	,226
Q33_3. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que eu mais confio.	627,000	2280,000	-2,273	,023
Q33_4. Estou sempre disposto a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidos pelas empresas	558,000	2211,000	-2,820	,005
Q33_5. As informações prestadas pelas empresas compradoras de minha produção podem me ajudar na sucesso da minha comercialização	551,500	2204,500	-3,212	,001
Q33_6. Minhas decisões são sempre técnicas e não costumo misturar amizade com negócios	528,000	2181,000	-3,158	,002
Q33_7. Os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes podem me ajudar no desenvolvimento dos meus negócios	414,000	2067,000	-4,361	,000
Q33_8. Sempre procuro decidir sozinho a venda da minha produção	428,000	2081,000	-4,022	,000
Q33_9. Na agricultura eu prefiro usar produtos que conheço e que estão no mercado há alguns anos, em vez de usar produtos novos.	549,500	2202,500	-2,924	,003
Q33_10. Sempre considero a opinião de outras fontes de mercado antes de decidir a comercialização da produção	649,000	2302,000	-2,144	,032
Q33_11. A venda antecipada de parte da produção é uma boa forma de financiamento	573,000	2226,000	-2,601	,009
Q33_12. Não acho que a propaganda possa mudar as minhas opiniões	537,500	2190,500	-2,997	,003
Q33_13. Sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a minha lavoura	824,500	2477,500	-,303	,762
Q33_14. Em geral estou otimista sobre o futuro da agricultura nesta região	678,500	2331,500	-1,648	,099
Q33_15. Eu gostaria de comprar os insumos e vender a minha produção para uma única empresa	370,500	2023,500	-4,480	,000
Q33_16. Durante os anos, as minhas crenças e valores têm mudado pouco	339,000	1992,000	-4,763	,000
Q33_17. Considero importante financiar minha lavoura apenas com recursos próprios	425,500	2078,500	-4,009	,000
Q33_18. Acredito fortemente nas minhas opiniões, mesmo que gerem conflitos	466,000	2119,000	-3,697	,000
Q33_19. Eu não gosto de regras e regulamentos que limitam a minha liberdade	775,000	2428,000	-,771	,441
Q33_20. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção tenha condições de receber a minha colheita de forma rápida e segura	822,000	2475,000	-,335	,738
Q33_21. Eu não gosto de situações que geram confronto de opiniões	427,000	2080,000	-4,076	,000
Q33_22. Os fertilizantes são todos iguais o que muda é só o preço	275,000	1928,000	-5,554	,000
Q33_23. Os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços	653,000	2306,000	-1,987	,047
Q33_24. A sociedade está evoluindo rápido demais	361,500	2014,500	-4,660	,000
Q33_25. Eu costumo vender parte da minha produção antecipadamente	431,000	2084,000	-3,940	,000
Q33_26. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção financie outras atividades do agronegócio	644,000	2297,000	-2,032	,042
Q33_27. Costumo tomar decisões baseadas nas minhas intuições	393,000	2046,000	-4,306	,000
Q33_28. O momento mais difícil para agricultor é o da	573,500	2226,500	-2,616	,009

comercialização da sua produção				
Q33_29. Eu não tenho preferência por nenhuma empresa compradora de minha safra ou produção	499,500	2152,500	-3,354	,001
Q33_30. Eu penso que deveria ser mais envolvido nas decisões que os fabricantes de fertilizantes tomam sobre os produtos	421,000	2074,000	-4,155	,000
<b>Q33_31. Minha tendência é fazer cada vez mais negócios e consultas pela Internet</b>	<b>652,500</b>	<b>2305,500</b>	<b>-1,873</b>	<b>,061</b>
Q33_32. Vale a pena pagar mais caro por um fertilizante diferenciado	630,500	2283,500	-2,196	,028
Q33_33. Sempre considero a opinião do representante antes de escolher a marca de fertilizante	352,000	2005,000	-4,678	,000
Q33_34. Vou fazer o possível para meus filhos me sucederem nos negócios	391,500	2044,500	-4,293	,000
Q33_35. Sempre leio os folhetos que recebo pelo correio	592,000	2245,000	-2,532	,011
Q33_36. As empresas compradoras de minha produção são todas iguais, o que muda é só o preço	391,000	2044,000	-4,297	,000
Q33_37. Eu sempre ouço a opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas	567,000	2220,000	-2,863	,004
Q33_38. Sempre considero a opinião do supervisor ou o coordenador da indústria de fertilizante antes de tomar uma decisão final	247,500	1900,500	-5,655	,000
Q33_39. Uma pessoa pode ser boa, sem acreditar em Deus	552,500	2205,500	-2,798	,005
Q33_40. Antes de tomar minhas decisões de compra de fertilizantes consulto sempre uma cooperativa ou uma revenda	415,500	2068,500	-4,277	,000
Q33_41. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que me oferecer o melhor preço	320,500	1973,500	-5,001	,000
Q33_42. Acho difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna	308,000	1961,000	-5,088	,000
Q33_43. Eu valorizo os serviços prestados pelas empresas compradoras de minha produção	531,000	2184,000	-3,225	,001
Q33_44. As trocas de insumos pela minha produção é uma boa opção para o produtor	493,500	2146,500	-3,362	,001
Q33_45. Eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante	338,500	1991,500	-4,749	,000
<b>Q33_46. Os fertilizantes ainda tem muito a evoluir</b>	<b>694,000</b>	<b>2347,000</b>	<b>-1,564</b>	<b>,118</b>
Q33_47. Armazenagem própria é um fator de sucesso para a melhor comercialização da minha produção	630,000	2283,000	-2,173	,030
Q33_48. A assistência agrônômica dos fabricantes de fertilizantes é muito importante	418,500	2071,500	-4,244	,000
Q33_49. Eu sempre consulto um técnico especializado para me aconselhar sobre quais produtos devo usar na minha lavoura	562,500	2215,500	-2,847	,004
Q33_50. É difícil acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura	172,000	1825,000	-6,349	,000
<b>Q33_51. Gosto de correr riscos</b>	<b>739,500</b>	<b>1204,500</b>	<b>-1,070</b>	<b>,285</b>

a Grouping Variable: Ward Method

Os clusters 1 e 3 são iguais nas questões 2, 13, 14, 19, 20, 31, 46 e 51.

## Comparação dos clusters 1 e 4

## Test Statistics(a)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q33_1. Eu considero o meu relacionamento com o gerente do silo para decidir aonde entregar a minha produção	892,000	2545,000	-5,404	,000
Q33_2. Vale a pena insistir para conseguir melhores preços na comercialização da minha safra	1413,500	3066,500	-3,221	,001
Q33_3. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que eu mais confio.	1181,000	2834,000	-4,197	,000
Q33_4. Estou sempre disposto a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidos pelas empresas	1235,000	2888,000	-3,716	,000
Q33_5. As informações prestadas pelas empresas compradoras de minha produção podem me ajudar na sucesso da minha comercialização	1130,000	2783,000	-4,483	,000
Q33_6. Minhas decisões são sempre técnicas e não costumo misturar amizade com negócios	1512,000	3165,000	-2,256	,024
Q33_7. Os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes podem me ajudar no desenvolvimento dos meus negócios	1014,500	2667,500	-5,240	,000
Q33_8. Sempre procuro decidir sozinho a venda da minha produção	1905,500	4251,500	-,171	,865
Q33_9. Na agricultura eu prefiro usar produtos que conheço e que estão no mercado há alguns anos, em vez de usar produtos novos.	1764,500	3417,500	-,904	,366
Q33_10. Sempre considero a opinião de outras fontes de mercado antes de decidir a comercialização da produção	1399,000	3052,000	-3,207	,001
Q33_11. A venda antecipada de parte da produção é uma boa forma de financiamento	1034,000	2687,000	-4,633	,000
Q33_12. Não acho que a propaganda possa mudar as minhas opiniões	1600,000	3946,000	-1,767	,077
Q33_13. Sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a minha lavoura	1453,500	3106,500	-2,730	,006
Q33_14. Em geral estou otimista sobre o futuro da agricultura nesta região	1543,500	3196,500	-2,049	,040
Q33_15. Eu gostaria de comprar os insumos e vender a minha produção para uma única empresa	1168,000	2821,000	-3,947	,000
Q33_16. Durante os anos, as minhas crenças e valores têm mudado pouco	1668,500	3321,500	-1,400	,162
Q33_17. Considero importante financiar minha lavoura apenas com recursos próprios	1416,000	3069,000	-2,682	,007
Q33_18. Acredito fortemente nas minhas opiniões, mesmo que gerem conflitos	1911,500	4257,500	-,138	,890
Q33_19. Eu não gosto de regras e regulamentos que limitam a minha liberdade	1689,000	4035,000	-1,304	,192
Q33_20. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção tenha condições de receber a minha colheita de forma rápida e segura	1546,500	3199,500	-2,231	,026
Q33_21. Eu não gosto de situações que geram confronto de opiniões	1837,500	3490,500	-,519	,604
Q33_22. Os fertilizantes são todos iguais o que muda é só o preço	1782,500	4128,500	-,892	,372
Q33_23. Os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços	1626,000	3279,000	-1,727	,084
Q33_24. A sociedade está evoluindo rápido demais	1607,500	3260,500	-1,780	,075
Q33_25. Eu costumo vender parte da minha produção antecipadamente	974,500	2627,500	-4,950	,000
Q33_26. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção financie outras atividades do agronegócio	1133,500	2786,500	-4,289	,000
Q33_27. Costumo tomar decisões baseadas nas minhas intuições	1918,000	3571,000	-,103	,918
Q33_28. O momento mais difícil para agricultor é o da	1534,500	3187,500	-2,083	,037

comercialização da sua produção				
Q33_29. Eu não tenho preferência por nenhuma empresa compradora de minha safra ou produção	1819,500	4165,500	-,611	,542
Q33_30. Eu penso que deveria ser mais envolvido nas decisões que os fabricantes de fertilizantes tomam sobre os produtos	1360,000	3013,000	-3,087	,002
Q33_31. Minha tendência é fazer cada vez mais negócios e consultas pela Internet	1815,000	3468,000	-,628	,530
Q33_32. Vale a pena pagar mais caro por um fertilizante diferenciado	1360,000	3013,000	-3,114	,002
Q33_33. Sempre considero a opinião do representante antes de escolher a marca de fertilizante	1017,500	2670,500	-4,780	,000
Q33_34. Vou fazer o possível para meus filhos me sucederem nos negócios	1646,000	3299,000	-1,497	,134
Q33_35. Sempre leio os folhetos que recebo pelo correio	1879,000	3532,000	-,322	,747
Q33_36. As empresas compradoras de minha produção são todas iguais, o que muda é só o preço	1656,500	3309,500	-1,470	,142
Q33_37. Eu sempre ouço a opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas	1855,000	3508,000	-,463	,643
Q33_38. Sempre considero a opinião do supervisor ou o coordenador da indústria de fertilizante antes de tomar uma decisão final	778,500	2431,500	-6,056	,000
Q33_39. Uma pessoa pode ser boa, sem acreditar em Deus	1851,500	3504,500	-,445	,657
Q33_40. Antes de tomar minhas decisões de compra de fertilizantes consulto sempre uma cooperativa ou uma revenda	1058,500	2711,500	-4,877	,000
Q33_41. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que me oferecer o melhor preço	1187,500	2840,500	-3,907	,000
Q33_42. Acho difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna	1922,000	3575,000	-,083	,934
Q33_43. Eu valorizo os serviços prestados pelas empresas compradoras de minha produção	1370,500	3023,500	-3,223	,001
Q33_44. As trocas de insumos pela minha produção é uma boa opção para o produtor	996,000	2649,000	-4,858	,000
Q33_45. Eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante	1376,500	3029,500	-2,876	,004
Q33_46. Os fertilizantes ainda tem muito a evoluir	1676,500	3329,500	-1,413	,158
Q33_47. Armazenagem própria é um fator de sucesso para a melhor comercialização da minha produção	1796,500	3449,500	-,745	,456
Q33_48. A assistência agrônômica dos fabricantes de fertilizantes é muito importante	1077,000	2730,000	-4,726	,000
Q33_49. Eu sempre consulto um técnico especializado para me aconselhar sobre quais produtos devo usar na minha lavoura	1365,500	3018,500	-3,123	,002
Q33_50. É difícil acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura	1658,500	3311,500	-1,441	,150
Q33_51. Gosto de correr riscos	1283,500	3629,500	-3,394	,001

a Grouping Variable: Ward Method

Os clusters 1 e 4 são iguais nas variáveis 8, 9, 12, 16, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 27, 29, 31, 34, 35, 36, 37, 39, 42, 46,47, 50.

Comparação dos clusters 1 e 5.

**Test Statistics(a)**

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q33_1. Eu considero o meu relacionamento com o gerente do silo para decidir aonde entregar a minha produção	313,500	404,500	-,898	,369
Q33_2. Vale a pena insistir para conseguir melhores preços na comercialização da minha safra	139,500	230,500	-3,737	,000
Q33_3. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que eu mais confio.	102,500	193,500	-4,427	,000
Q33_4. Estou sempre disposto a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidos pelas empresas	188,500	279,500	-2,859	,004
Q33_5. As informações prestadas pelas empresas compradoras de minha produção podem me ajudar na sucesso da minha comercialização	131,000	222,000	-3,995	,000
Q33_6. Minhas decisões são sempre técnicas e não costumo misturar amizade com negócios	135,500	226,500	-3,721	,000
Q33_7. Os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes podem me ajudar no desenvolvimento dos meus negócios	95,500	186,500	-4,550	,000
Q33_8. Sempre procuro decidir sozinho a venda da minha produção	356,500	447,500	-,226	,821
Q33_9. Na agricultura eu prefiro usar produtos que conheço e que estão no mercado há alguns anos, em vez de usar produtos novos.	176,500	267,500	-3,075	,002
Q33_10. Sempre considero a opinião de outras fontes de mercado antes de decidir a comercialização da produção	62,000	153,000	-5,127	,000
Q33_11. A venda antecipada de parte da produção é uma boa forma de financiamento	366,500	457,500	-,063	,950
Q33_12. Não acho que a propaganda possa mudar as minhas opiniões	274,500	365,500	-1,522	,128
Q33_13. Sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a minha lavoura	48,500	139,500	-5,149	,000
Q33_14. Em geral estou otimista sobre o futuro da agricultura nesta região	229,500	320,500	-2,209	,027
Q33_15. Eu gostaria de comprar os insumos e vender a minha produção para uma única empresa	362,500	2015,500	-,127	,899
Q33_16. Durante os anos, as minhas crenças e valores têm mudado pouco	353,500	2006,500	-,272	,786
Q33_17. Considero importante financiar minha lavoura apenas com recursos próprios	227,000	318,000	-2,236	,025
Q33_18. Acredito fortemente nas minhas opiniões, mesmo que gerem conflitos	147,500	238,500	-3,506	,000
Q33_19. Eu não gosto de regras e regulamentos que limitam a minha liberdade	113,000	204,000	-4,124	,000
Q33_20. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção tenha condições de receber a minha colheita de forma rápida e segura	24,500	115,500	-5,564	,000
Q33_21. Eu não gosto de situações que geram confronto de opiniões	181,500	272,500	-3,007	,003
Q33_22. Os fertilizantes são todos iguais o que muda é só o preço	240,000	1893,000	-2,262	,024
Q33_23. Os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços	46,500	137,500	-5,144	,000
Q33_24. A sociedade está evoluindo rápido demais	159,500	250,500	-3,334	,001
Q33_25. Eu costumo vender parte da minha produção antecipadamente	271,500	1924,500	-1,634	,102
Q33_26. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção financie outras atividades do agronegócio	161,500	252,500	-3,354	,001
Q33_27. Costumo tomar decisões baseadas nas minhas intuições	304,000	395,000	-1,059	,289
Q33_28. O momento mais difícil para agricultor é o da comercialização da sua produção	180,000	271,000	-2,955	,003

Q33_29. Eu não tenho preferência por nenhuma empresa compradora de minha safra ou produção	235,500	326,500	-2,152	,031
Q33_30. Eu penso que deveria ser mais envolvido nas decisões que os fabricantes de fertilizantes tomam sobre os produtos	222,000	313,000	-2,351	,019
Q33_31. Minha tendência é fazer cada vez mais negócios e consultas pela Internet	275,500	366,500	-1,489	,136
Q33_32. Vale a pena pagar mais caro por um fertilizante diferenciado	147,500	238,500	-3,566	,000
Q33_33. Sempre considero a opinião do representante antes de escolher a marca de fertilizante	337,000	428,000	-,537	,591
Q33_34. Vou fazer o possível para meus filhos me sucederem nos negócios	210,500	301,500	-2,494	,013
Q33_35. Sempre leio os folhetos que recebo pelo correio	115,500	206,500	-4,138	,000
Q33_36. As empresas compradoras de minha produção são todas iguais, o que muda é só o preço	368,000	2021,000	-,041	,967
Q33_37. Eu sempre ouço a opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas	77,000	168,000	-4,776	,000
Q33_38. Sempre considero a opinião do supervisor ou o coordenador da indústria de fertilizante antes de tomar uma decisão final	308,500	399,500	-1,005	,315
Q33_39. Uma pessoa pode ser boa, sem acreditar em Deus	332,000	1985,000	-,602	,547
Q33_40. Antes de tomar minhas decisões de compra de fertilizantes consulto sempre uma cooperativa ou uma revenda	206,500	297,500	-2,658	,008
Q33_41. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que me oferecer o melhor preço	173,000	264,000	-3,134	,002
Q33_42. Acho difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna	313,000	404,000	-,915	,360
Q33_43. Eu valorizo os serviços prestados pelas empresas compradoras de minha produção	101,500	192,500	-4,417	,000
Q33_44. As trocas de insumos pela minha produção é uma boa opção para o produtor	226,500	317,500	-2,262	,024
Q33_45. Eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante	260,500	351,500	-1,739	,082
Q33_46. Os fertilizantes ainda tem muito a evoluir	90,500	181,500	-4,418	,000
Q33_47. Armazenagem própria é um fator de sucesso para a melhor comercialização da minha produção	108,500	199,500	-4,142	,000
Q33_48. A assistência agrônômica dos fabricantes de fertilizantes é muito importante	117,000	208,000	-4,077	,000
Q33_49. Eu sempre consulto um técnico especializado para me aconselhar sobre quais produtos devo usar na minha lavoura	140,500	231,500	-3,635	,000
Q33_50. É difícil acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura	301,000	392,000	-1,117	,264
Q33_51. Gosto de correr riscos	365,000	456,000	-,087	,931

a Grouping Variable: Ward Method

Os clusters 1 e 5 são iguais nas variáveis 1, 8, 11, 12, 15, 16, 25, 27, 31,33, 36, 38, 39, 42, 45, 50 e 51.

## Comparação dos clusters 2 e 3

## Test Statistics(a)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q33_1. Eu considero o meu relacionamento com o gerente do silo para decidir aonde entregar a minha produção	904,000	5464,000	-3,269	,001
Q33_2. Vale a pena insistir para conseguir melhores preços na comercialização da minha safra	878,000	5438,000	-3,584	,000
Q33_3. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que eu mais confio.	861,000	5421,000	-3,655	,000
Q33_4. Estou sempre disposto a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidos pelas empresas	1119,500	5679,500	-1,999	,046
Q33_5. As informações prestadas pelas empresas compradoras de minha produção podem me ajudar na sucesso da minha comercialização	1130,500	5690,500	-2,013	,044
Q33_6. Minhas decisões são sempre técnicas e não costumo misturar amizade com negócios	826,000	5386,000	-3,802	,000
Q33_7. Os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes podem me ajudar no desenvolvimento dos meus negócios	911,500	5471,500	-3,415	,001
Q33_8. Sempre procuro decidir sozinho a venda da minha produção	885,500	5445,500	-3,323	,001
Q33_9. Na agricultura eu prefiro usar produtos que conheço e que estão no mercado há alguns anos, em vez de usar produtos novos.	983,000	5543,000	-2,768	,006
Q33_10. Sempre considero a opinião de outras fontes de mercado antes de decidir a comercialização da produção	930,000	5490,000	-3,089	,002
Q33_11. A venda antecipada de parte da produção é uma boa forma de financiamento	1387,500	5947,500	-,232	,816
Q33_12. Não acho que a propaganda possa mudar as minhas opiniões	1273,500	5833,500	-,939	,348
Q33_13. Sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a minha lavoura	1195,500	5755,500	-1,537	,124
Q33_14. Em geral estou otimista sobre o futuro da agricultura nesta região	1059,500	5619,500	-2,203	,028
Q33_15. Eu gostaria de comprar os insumos e vender a minha produção para uma única empresa	795,500	5355,500	-3,849	,000
Q33_16. Durante os anos, as minhas crenças e valores têm mudado pouco	813,000	5373,000	-3,720	,000
Q33_17. Considero importante financiar minha lavoura apenas com recursos próprios	822,500	5382,500	-3,732	,000
Q33_18. Acredito fortemente nas minhas opiniões, mesmo que gerem conflitos	794,500	5354,500	-4,030	,000
Q33_19. Eu não gosto de regras e regulamentos que limitam a minha liberdade	1340,000	5900,000	-,554	,580
Q33_20. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção tenha condições de receber a minha colheita de forma rápida e segura	941,000	5501,000	-3,278	,001
Q33_21. Eu não gosto de situações que geram confronto de opiniões	982,000	5542,000	-2,819	,005
Q33_22. Os fertilizantes são todos iguais o que muda é só o preço	974,000	5534,000	-2,734	,006
Q33_23. Os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços	800,000	5360,000	-3,924	,000
Q33_24. A sociedade está evoluindo rápido demais	716,500	5276,500	-4,518	,000
Q33_25. Eu costumo vender parte da minha produção antecipadamente	1207,000	5767,000	-1,308	,191
Q33_26. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção financie outras atividades do agronegócio	1293,000	5853,000	-,859	,390
Q33_27. Costumo tomar decisões baseadas nas minhas intuições	1100,500	5660,500	-2,040	,041
Q33_28. O momento mais difícil para agricultor é o da comercialização da sua produção	1144,000	5704,000	-1,770	,077

Q33_29. Eu não tenho preferência por nenhuma empresa compradora de minha safra ou produção	1150,500	5710,500	-1,711	,087
Q33_30. Eu penso que deveria ser mais envolvido nas decisões que os fabricantes de fertilizantes tomam sobre os produtos	943,000	5503,000	-3,101	,002
Q33_31. Minha tendência é fazer cada vez mais negócios e consultas pela Internet	1000,000	5560,000	-2,555	,011
Q33_32. Vale a pena pagar mais caro por um fertilizante diferenciado	1027,000	5587,000	-2,500	,012
Q33_33. Sempre considero a opinião do representante antes de escolher a marca de fertilizante	948,000	5508,000	-2,932	,003
Q33_34. Vou fazer o possível para meus filhos me sucederem nos negócios	676,000	5236,000	-4,623	,000
Q33_35. Sempre leio os folhetos que recebo pelo correio	813,500	5373,500	-3,801	,000
Q33_36. As empresas compradoras de minha produção são todas iguais, o que muda é só o preço	1192,000	5752,000	-1,427	,154
Q33_37. Eu sempre ouço a opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas	809,000	5369,000	-4,394	,000
Q33_38. Sempre considero a opinião do supervisor ou o coordenador da indústria de fertilizante antes de tomar uma decisão final	741,000	5301,000	-4,304	,000
Q33_39. Uma pessoa pode ser boa, sem acreditar em Deus	961,500	5521,500	-2,777	,005
Q33_40. Antes de tomar minhas decisões de compra de fertilizantes consulto sempre uma cooperativa ou uma revenda	700,000	5260,000	-4,590	,000
Q33_41. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que me oferecer o melhor preço	862,500	5422,500	-3,629	,000
Q33_42. Acho difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna	976,000	5536,000	-2,852	,004
Q33_43. Eu valorizo os serviços prestados pelas empresas compradoras de minha produção	975,000	5535,000	-2,949	,003
Q33_44. As trocas de insumos pela minha produção é uma boa opção para o produtor	966,500	5526,500	-2,853	,004
Q33_45. Eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante	584,500	5144,500	-5,044	,000
Q33_46. Os fertilizantes ainda tem muito a evoluir	1097,000	5657,000	-2,146	,032
Q33_47. Armazenagem própria é um fator de sucesso para a melhor comercialização da minha produção	860,500	5420,500	-3,634	,000
Q33_48. A assistência agrônômica dos fabricantes de fertilizantes é muito importante	869,500	5429,500	-3,837	,000
Q33_49. Eu sempre consulto um técnico especializado para me aconselhar sobre quais produtos devo usar na minha lavoura	908,000	5468,000	-3,443	,001
Q33_50. É difícil acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura	596,000	5156,000	-5,114	,000
Q33_51. Gosto de correr riscos	1137,500	1602,500	-1,748	,080

a Grouping Variable: Ward Method

Os clusters 2 e 3 são iguais nas variáveis 11, 12, 13, 19, 25, 26, 28, 29, 36 e 51.

## Comparação dos clusters 2 e 4

## Test Statistics(a)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q33_1. Eu considero o meu relacionamento com o gerente do silo para decidir aonde entregar a minha produção	2100,000	6660,000	-4,105	,000
Q33_2. Vale a pena insistir para conseguir melhores preços na comercialização da minha safra	1521,000	6081,000	-6,486	,000
Q33_3. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que eu mais confio.	1564,000	6124,000	-6,178	,000
Q33_4. Estou sempre disposto a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidos pelas empresas	2491,500	7051,500	-2,765	,006
Q33_5. As informações prestadas pelas empresas compradoras de minha produção podem me ajudar na sucesso da minha comercialização	2329,000	6889,000	-3,436	,001
Q33_6. Minhas decisões são sempre técnicas e não costumo misturar amizade com negócios	2463,000	7023,000	-2,770	,006
Q33_7. Os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes podem me ajudar no desenvolvimento dos meus negócios	2279,500	6839,500	-3,765	,000
Q33_8. Sempre procuro decidir sozinho a venda da minha produção	2585,500	4931,500	-2,251	,024
Q33_9. Na agricultura eu prefiro usar produtos que conheço e que estão no mercado há alguns anos, em vez de usar produtos novos.	3148,000	7708,000	-,293	,770
Q33_10. Sempre considero a opinião de outras fontes de mercado antes de decidir a comercialização da produção	1990,000	6550,000	-4,619	,000
Q33_11. A venda antecipada de parte da produção é uma boa forma de financiamento	2632,500	7192,500	-2,146	,032
Q33_12. Não acho que a propaganda possa mudar as minhas opiniões	1703,500	4049,500	-5,378	,000
Q33_13. Sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a minha lavoura	1971,500	6531,500	-4,804	,000
Q33_14. Em geral estou otimista sobre o futuro da agricultura nesta região	2412,500	6972,500	-2,871	,004
Q33_15. Eu gostaria de comprar os insumos e vender a minha produção para uma única empresa	2549,000	7109,000	-2,416	,016
Q33_16. Durante os anos, as minhas crenças e valores têm mudado pouco	2976,000	5322,000	-,889	,374
Q33_17. Considero importante financiar minha lavoura apenas com recursos próprios	2705,000	7265,000	-1,853	,064
Q33_18. Acredito fortemente nas minhas opiniões, mesmo que gerem conflitos	2994,000	5340,000	-,861	,389
Q33_19. Eu não gosto de regras e regulamentos que limitam a minha liberdade	2660,000	5006,000	-2,087	,037
Q33_20. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção tenha condições de receber a minha colheita de forma rápida e segura	1666,500	6226,500	-5,901	,000
Q33_21. Eu não gosto de situações que geram confronto de opiniões	2678,000	5024,000	-1,961	,050
Q33_22. Os fertilizantes são todos iguais o que muda é só o preço	1686,000	4032,000	-5,614	,000
Q33_23. Os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços	2021,000	6581,000	-4,480	,000
Q33_24. A sociedade está evoluindo rápido demais	3146,000	7706,000	-,318	,751
Q33_25. Eu costumo vender parte da minha produção antecipadamente	3000,000	7560,000	-,804	,421
Q33_26. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção financie outras atividades do agronegócio	2335,000	6895,000	-3,340	,001
Q33_27. Costumo tomar decisões baseadas nas minhas intuições	2427,500	4773,500	-2,831	,005
Q33_28. O momento mais difícil para agricultor é o da comercialização da sua produção	2968,000	7528,000	-,944	,345

Q33_29. Eu não tenho preferência por nenhuma empresa compradora de minha safra ou produção	2170,000	4516,000	-3,724	,000
Q33_30. Eu penso que deveria ser mais envolvido nas decisões que os fabricantes de fertilizantes tomam sobre os produtos	2871,500	7431,500	-1,336	,182
Q33_31. Minha tendência é fazer cada vez mais negócios e consultas pela Internet	2854,000	7414,000	-1,306	,192
Q33_32. Vale a pena pagar mais caro por um fertilizante diferenciado	2222,000	6782,000	-3,669	,000
Q33_33. Sempre considero a opinião do representante antes de escolher a marca de fertilizante	2607,000	7167,000	-2,239	,025
Q33_34. Vou fazer o possível para meus filhos me sucederem nos negócios	2938,000	7498,000	-1,044	,296
Q33_35. Sempre leio os folhetos que recebo pelo correio	2683,000	7243,000	-2,013	,044
Q33_36. As empresas compradoras de minha produção são todas iguais, o que muda é só o preço	2201,000	4547,000	-3,602	,000
Q33_37. Eu sempre ouço a opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas	2872,500	7432,500	-1,469	,142
Q33_38. Sempre considero a opinião do supervisor ou o coordenador da indústria de fertilizante antes de tomar uma decisão final	2074,000	6634,000	-4,258	,000
Q33_39. Uma pessoa pode ser boa, sem acreditar em Deus	3048,500	5394,500	-,631	,528
Q33_40. Antes de tomar minhas decisões de compra de fertilizantes consulto sempre uma cooperativa ou uma revenda	1775,000	6335,000	-5,459	,000
Q33_41. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que me oferecer o melhor preço	2871,000	7431,000	-1,327	,184
Q33_42. Acho difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna	2125,000	4471,000	-3,906	,000
Q33_43. Eu valorizo os serviços prestados pelas empresas compradoras de minha produção	2507,000	7067,000	-2,811	,005
Q33_44. As trocas de insumos pela minha produção é uma boa opção para o produtor	1909,000	6469,000	-4,717	,000
Q33_45. Eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante	2441,000	7001,000	-2,760	,006
Q33_46. Os fertilizantes ainda tem muito a evoluir	2688,000	7248,000	-2,046	,041
Q33_47. Armazenagem própria é um fator de sucesso para a melhor comercialização da minha produção	2713,500	7273,500	-1,881	,060
Q33_48. A assistência agrônômica dos fabricantes de fertilizantes é muito importante	2216,000	6776,000	-4,056	,000
Q33_49. Eu sempre consulto um técnico especializado para me aconselhar sobre quais produtos devo usar na minha lavoura	2224,500	6784,500	-3,870	,000
Q33_50. É difícil acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura	2641,500	4987,500	-2,076	,038
Q33_51. Gosto de correr riscos	1890,500	4236,500	-4,699	,000

a Grouping Variable: Ward Method

Os clusters 2 e 4 são iguais nas variáveis 9, 16, 17, 18, 24, 25, 28, 30, 31, 34, 37, 39, 41 e 47.

## Comparação dos clusters 2 e 5

## Test Statistics(a)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q33_1. Eu considero o meu relacionamento com o gerente do silo para decidir aonde entregar a minha produção	374,000	465,000	-2,461	,014
Q33_2. Vale a pena insistir para conseguir melhores preços na comercialização da minha safra	216,000	307,000	-4,284	,000
Q33_3. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que eu mais confio.	194,000	285,000	-4,467	,000
Q33_4. Estou sempre disposto a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidos pelas empresas	180,500	271,500	-4,546	,000
Q33_5. As informações prestadas pelas empresas compradoras de minha produção podem me ajudar na sucesso da minha comercialização	117,000	208,000	-5,309	,000
Q33_6. Minhas decisões são sempre técnicas e não costumo misturar amizade com negócios	191,500	282,500	-4,349	,000
Q33_7. Os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes podem me ajudar no desenvolvimento dos meus negócios	131,000	222,000	-5,218	,000
Q33_8. Sempre procuro decidir sozinho a venda da minha produção	374,000	465,000	-2,417	,016
Q33_9. Na agricultura eu prefiro usar produtos que conheço e que estão no mercado há alguns anos, em vez de usar produtos novos.	224,500	315,500	-3,956	,000
Q33_10. Sempre considero a opinião de outras fontes de mercado antes de decidir a comercialização da produção	200,000	291,000	-4,168	,000
Q33_11. A venda antecipada de parte da produção é uma boa forma de financiamento	342,500	433,500	-2,791	,005
Q33_12. Não acho que a propaganda possa mudar as minhas opiniões	272,000	363,000	-3,457	,001
Q33_13. Sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a minha lavoura	79,000	170,000	-5,701	,000
Q33_14. Em geral estou otimista sobre o futuro da agricultura nesta região	411,500	502,500	-2,020	,043
Q33_15. Eu gostaria de comprar os insumos e vender a minha produção para uma única empresa	421,000	512,000	-1,957	,050
Q33_16. Durante os anos, as minhas crenças e valores têm mudado pouco	390,000	481,000	-2,265	,024
Q33_17. Considero importante financiar minha lavoura apenas com recursos próprios	219,500	310,500	-3,952	,000
Q33_18. Acredito fortemente nas minhas opiniões, mesmo que gerem conflitos	175,500	266,500	-4,534	,000
Q33_19. Eu não gosto de regras e regulamentos que limitam a minha liberdade	131,500	222,500	-5,124	,000
Q33_20. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção tenha condições de receber a minha colheita de forma rápida e segura	56,000	147,000	-5,955	,000
Q33_21. Eu não gosto de situações que geram confronto de opiniões	144,000	235,000	-4,769	,000
<b>Q33_22. Os fertilizantes são todos iguais o que muda é só o preço</b>	<b>514,500</b>	<b>605,500</b>	<b>-1,034</b>	<b>,301</b>
Q33_23. Os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços	166,500	257,500	-4,524	,000
Q33_24. A sociedade está evoluindo rápido demais	129,000	220,000	-5,020	,000
<b>Q33_25. Eu costumo vender parte da minha produção antecipadamente</b>	<b>429,500</b>	<b>520,500</b>	<b>-1,854</b>	<b>,064</b>
Q33_26. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção financie outras atividades do agronegócio	165,500	256,500	-4,724	,000
Q33_27. Costumo tomar decisões baseadas nas minhas intuições	285,500	376,500	-3,352	,001
Q33_28. O momento mais difícil para agricultor é o da comercialização da sua produção	89,000	180,000	-5,336	,000

Q33_29. Eu não tenho preferência por nenhuma empresa compradora de minha safra ou produção	158,500	249,500	-4,541	,000
Q33_30. Eu penso que deveria ser mais envolvido nas decisões que os fabricantes de fertilizantes tomam sobre os produtos	207,500	298,500	-4,159	,000
Q33_31. Minha tendência é fazer cada vez mais negócios e consultas pela Internet	496,000	587,000	-1,201	,230
Q33_32. Vale a pena pagar mais caro por um fertilizante diferenciado	237,500	328,500	-3,813	,000
Q33_33. Sempre considero a opinião do representante antes de escolher a marca de fertilizante	354,500	445,500	-2,629	,009
Q33_34. Vou fazer o possível para meus filhos me sucederem nos negócios	229,000	320,000	-3,935	,000
Q33_35. Sempre leio os folhetos que recebo pelo correio	256,500	347,500	-3,661	,000
Q33_36. As empresas compradoras de minha produção são todas iguais, o que muda é só o preço	224,500	315,500	-3,904	,000
Q33_37. Eu sempre ouço a opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas	96,500	187,500	-5,997	,000
Q33_38. Sempre considero a opinião do supervisor ou o coordenador da indústria de fertilizante antes de tomar uma decisão final	248,500	339,500	-3,749	,000
Q33_39. Uma pessoa pode ser boa, sem acreditar em Deus	599,000	690,000	-,183	,855
Q33_40. Antes de tomar minhas decisões de compra de fertilizantes consulto sempre uma cooperativa ou uma revenda	299,500	390,500	-3,266	,001
Q33_41. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que me oferecer o melhor preço	90,000	181,000	-5,561	,000
Q33_42. Acho difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna	213,000	304,000	-4,171	,000
Q33_43. Eu valorizo os serviços prestados pelas empresas compradoras de minha produção	143,000	234,000	-4,981	,000
Q33_44. As trocas de insumos pela minha produção é uma boa opção para o produtor	260,000	351,000	-3,579	,000
Q33_45. Eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante	360,000	451,000	-2,540	,011
Q33_46. Os fertilizantes ainda tem muito a evoluir	104,000	195,000	-5,283	,000
Q33_47. Armazenagem própria é um fator de sucesso para a melhor comercialização da minha produção	124,000	215,000	-5,101	,000
Q33_48. A assistência agrônômica dos fabricantes de fertilizantes é muito importante	132,000	223,000	-5,350	,000
Q33_49. Eu sempre consulto um técnico especializado para me aconselhar sobre quais produtos devo usar na minha lavoura	186,500	277,500	-4,520	,000
Q33_50. É difícil acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura	254,500	345,500	-3,621	,000
Q33_51. Gosto de correr riscos	574,500	665,500	-,437	,662

a Grouping Variable: Ward Method

Os clusters 2 e 5 são iguais nas variáveis 22, 25, 31, 39 e 51

## Comparação dos clusters 3 e 4

## Test Statistics(a)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q33_1. Eu considero o meu relacionamento com o gerente do silo para decidir aonde entregar a minha produção	1007,000	3353,000	-,109	,913
Q33_2. Vale a pena insistir para conseguir melhores preços na comercialização da minha safra	873,000	1338,000	-1,539	,124
Q33_3. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que eu mais confio.	894,000	1359,000	-1,138	,255
Q33_4. Estou sempre disposto a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidos pelas empresas	1001,000	1466,000	-,162	,872
Q33_5. As informações prestadas pelas empresas compradoras de minha produção podem me ajudar na sucesso da minha comercialização	927,000	1392,000	-,809	,419
Q33_6. Minhas decisões são sempre técnicas e não costumo misturar amizade com negócios	897,500	3243,500	-1,052	,293
Q33_7. Os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes podem me ajudar no desenvolvimento dos meus negócios	925,000	3271,000	-,830	,407
Q33_8. Sempre procuro decidir sozinho a venda da minha produção	542,000	2888,000	-3,821	,000
Q33_9. Na agricultura eu prefiro usar produtos que conheço e que estão no mercado há alguns anos, em vez de usar produtos novos.	775,500	3121,500	-1,994	,046
Q33_10. Sempre considero a opinião de outras fontes de mercado antes de decidir a comercialização da produção	994,500	1459,500	-,232	,816
Q33_11. A venda antecipada de parte da produção é uma boa forma de financiamento	881,500	1346,500	-1,116	,265
Q33_12. Não acho que a propaganda possa mudar as minhas opiniões	471,000	2817,000	-4,412	,000
Q33_13. Sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a minha lavoura	792,000	1257,000	-2,036	,042
Q33_14. Em geral estou otimista sobre o futuro da agricultura nesta região	1015,500	1480,500	-,037	,971
Q33_15. Eu gostaria de comprar os insumos e vender a minha produção para uma única empresa	771,000	3117,000	-2,025	,043
Q33_16. Durante os anos, as minhas crenças e valores têm mudado pouco	585,000	2931,000	-3,491	,000
Q33_17. Considero importante financiar minha lavoura apenas com recursos próprios	831,500	3177,500	-1,546	,122
Q33_18. Acredito fortemente nas minhas opiniões, mesmo que gerem conflitos	556,000	2902,000	-3,777	,000
Q33_19. Eu não gosto de regras e regulamentos que limitam a minha liberdade	805,000	3151,000	-1,728	,084
Q33_20. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção tenha condições de receber a minha colheita de forma rápida e segura	844,000	1309,000	-1,588	,112
Q33_21. Eu não gosto de situações que geram confronto de opiniões	582,000	2928,000	-3,526	,000
Q33_22. Os fertilizantes são todos iguais o que muda é só o preço	302,500	2648,500	-5,945	,000
Q33_23. Os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços	931,000	3277,000	-,781	,435
Q33_24. A sociedade está evoluindo rápido demais	552,500	2898,500	-3,968	,000
Q33_25. Eu costumo vender parte da minha produção antecipadamente	939,000	3285,000	-,644	,520
Q33_26. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção financie outras atividades do agronegócio	844,500	1309,500	-1,469	,142
Q33_27. Costumo tomar decisões baseadas nas minhas intuições	591,000	2937,000	-3,424	,001
Q33_28. O momento mais difícil para agricultor é o da comercialização da sua produção	923,500	3269,500	-,793	,428

Q33_29. Eu não tenho preferência por nenhuma empresa compradora de minha safra ou produção	544,000	2890,000	-3,855	,000
Q33_30. Eu penso que deveria ser mais envolvido nas decisões que os fabricantes de fertilizantes tomam sobre os produtos	800,000	3146,000	-1,941	,052
Q33_31. Minha tendência é fazer cada vez mais negócios e consultas pela Internet	860,500	3206,500	-1,266	,206
Q33_32. Vale a pena pagar mais caro por um fertilizante diferenciado	983,000	1448,000	-,313	,754
Q33_33. Sempre considero a opinião do representante antes de escolher a marca de fertilizante	869,000	3215,000	-1,260	,208
Q33_34. Vou fazer o possível para meus filhos me sucederem nos negócios	641,500	2987,500	-3,064	,002
Q33_35. Sempre leio os folhetos que recebo pelo correio	749,000	3095,000	-2,234	,025
Q33_36. As empresas compradoras de minha produção são todas iguais, o que muda é só o preço	596,000	2942,000	-3,375	,001
Q33_37. Eu sempre ouço a opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas	726,000	3072,000	-2,514	,012
Q33_38. Sempre considero a opinião do supervisor ou o coordenador da indústria de fertilizante antes de tomar uma decisão final	900,000	3246,000	-1,019	,308
Q33_39. Uma pessoa pode ser boa, sem acreditar em Deus	671,000	3017,000	-2,762	,006
Q33_40. Antes de tomar minhas decisões de compra de fertilizantes consulto sempre uma cooperativa ou uma revenda	925,500	3271,500	-,821	,412
Q33_41. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que me oferecer o melhor preço	773,000	3119,000	-2,043	,041
Q33_42. Acho difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna	498,000	2844,000	-4,162	,000
Q33_43. Eu valorizo os serviços prestados pelas empresas compradoras de minha produção	911,000	3257,000	-,951	,342
Q33_44. As trocas de insumos pela minha produção é uma boa opção para o produtor	903,000	1368,000	-,966	,334
Q33_45. Eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante	689,000	3035,000	-2,671	,008
Q33_46. Os fertilizantes ainda tem muito a evoluir	962,500	3308,500	-,497	,619
Q33_47. Armazenagem própria é um fator de sucesso para a melhor comercialização da minha produção	823,500	3169,500	-1,629	,103
Q33_48. A assistência agrônômica dos fabricantes de fertilizantes é muito importante	937,500	3283,500	-,721	,471
Q33_49. Eu sempre consulto um técnico especializado para me aconselhar sobre quais produtos devo usar na minha lavoura	969,000	3315,000	-,447	,655
Q33_50. É difícil acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura	355,500	2701,500	-5,309	,000
Q33_51. Gosto de correr riscos	831,000	3177,000	-1,560	,119

a Grouping Variable: Ward Method

Os clusters 2 e 5 são iguais nas variáveis 1 a 7, 10, 11, 14, 17, 19, 20, 23,25, 26, 28, 30 a 33, 38, 40, 43, 44, 46 a 49 e 51.

## Comparação dos clusters 3 e 5

## Test Statistics(b)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q33_1. Eu considero o meu relacionamento com o gerente do silo para decidir aonde entregar a minha produção	70,500	161,500	-3,458	,001
Q33_2. Vale a pena insistir para conseguir melhores preços na comercialização da minha safra	45,500	136,500	-4,263	,000
Q33_3. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que eu mais confio.	27,000	118,000	-4,681	,000
Q33_4. Estou sempre disposto a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidos pelas empresas	38,500	129,500	-4,376	,000
Q33_5. As informações prestadas pelas empresas compradoras de minha produção podem me ajudar na sucesso da minha comercialização	13,500	104,500	-5,116	,000
Q33_6. Minhas decisões são sempre técnicas e não costumo misturar amizade com negócios	19,500	110,500	-4,937	,000
Q33_7. Os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes podem me ajudar no desenvolvimento dos meus negócios	21,500	112,500	-4,784	,000
Q33_8. Sempre procuro decidir sozinho a venda da minha produção	40,000	131,000	-4,353	,000
Q33_9. Na agricultura eu prefiro usar produtos que conheço e que estão no mercado há alguns anos, em vez de usar produtos novos.	32,000	123,000	-4,516	,000
Q33_10. Sempre considero a opinião de outras fontes de mercado antes de decidir a comercialização da produção	12,000	103,000	-5,077	,000
Q33_11. A venda antecipada de parte da produção é uma boa forma de financiamento	119,500	210,500	-2,073	,038
Q33_12. Não acho que a propaganda possa mudar as minhas opiniões	75,000	166,000	-3,304	,001
Q33_13. Sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a minha lavoura	15,500	106,500	-4,967	,000
Q33_14. Em geral estou otimista sobre o futuro da agricultura nesta região	78,500	169,500	-3,185	,001
Q33_15. Eu gostaria de comprar os insumos e vender a minha produção para uma única empresa	48,500	139,500	-4,029	,000
Q33_16. Durante os anos, as minhas crenças e valores têm mudado pouco	36,000	127,000	-4,440	,000
Q33_17. Considero importante financiar minha lavoura apenas com recursos próprios	7,000	98,000	-5,187	,000
Q33_18. Acredito fortemente nas minhas opiniões, mesmo que gerem conflitos	13,500	104,500	-5,005	,000
Q33_19. Eu não gosto de regras e regulamentos que limitam a minha liberdade	49,000	140,000	-3,994	,000
Q33_20. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção tenha condições de receber a minha colheita de forma rápida e segura	,000	91,000	-5,416	,000
Q33_21. Eu não gosto de situações que geram confronto de opiniões	8,000	99,000	-5,198	,000
Q33_22. Os fertilizantes são todos iguais o que muda é só o preço	96,000	187,000	-2,722	,006
Q33_23. Os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços	3,000	94,000	-5,315	,000
Q33_24. A sociedade está evoluindo rápido demais	6,000	97,000	-5,212	,000
Q33_25. Eu costumo vender parte da minha produção antecipadamente	119,000	210,000	-2,064	,039
Q33_26. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção financie outras atividades do agronegócio	48,000	139,000	-4,069	,000
Q33_27. Costumo tomar decisões baseadas nas minhas intuições	51,500	142,500	-3,997	,000
Q33_28. O momento mais difícil para agricultor é o da comercialização da sua produção	15,000	106,000	-4,936	,000

Q33_29. Eu não tenho preferência por nenhuma empresa compradora de minha safra ou produção	27,500	118,500	-4,718	,000
Q33_30. Eu penso que deveria ser mais envolvido nas decisões que os fabricantes de fertilizantes tomam sobre os produtos	14,000	105,000	-5,109	,000
Q33_31. Minha tendência é fazer cada vez mais negócios e consultas pela Internet	96,500	187,500	-2,699	,007
Q33_32. Vale a pena pagar mais caro por um fertilizante diferenciado	38,000	129,000	-4,335	,000
Q33_33. Sempre considero a opinião do representante antes de escolher a marca de fertilizante	69,000	160,000	-3,505	,000
Q33_34. Vou fazer o possível para meus filhos me sucederem nos negócios	17,500	108,500	-4,952	,000
Q33_35. Sempre leio os folhetos que recebo pelo correio	26,000	117,000	-4,627	,000
Q33_36. As empresas compradoras de minha produção são todas iguais, o que muda é só o preço	59,000	150,000	-3,729	,000
Q33_37. Eu sempre ouço a opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas	13,000	104,000	-5,033	,000
Q33_38. Sempre considero a opinião do supervisor ou o coordenador da indústria de fertilizante antes de tomar uma decisão final	18,000	109,000	-4,872	,000
Q33_39. Uma pessoa pode ser boa, sem acreditar em Deus	111,000	202,000	-2,303	,021
Q33_40. Antes de tomar minhas decisões de compra de fertilizantes consulto sempre uma cooperativa ou uma revenda	33,000	124,000	-4,484	,000
Q33_41. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que me oferecer o melhor preço	18,500	109,500	-4,906	,000
Q33_42. Acho difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna	43,000	134,000	-4,189	,000
Q33_43. Eu valorizo os serviços prestados pelas empresas compradoras de minha produção	19,000	110,000	-4,856	,000
Q33_44. As trocas de insumos pela minha produção é uma boa opção para o produtor	31,000	122,000	-4,508	,000
Q33_45. Eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante	19,000	110,000	-4,819	,000
Q33_46. Os fertilizantes ainda tem muito a evoluir	16,500	107,500	-4,962	,000
Q33_47. Armazenagem própria é um fator de sucesso para a melhor comercialização da minha produção	11,500	102,500	-5,079	,000
Q33_48. A assistência agrônômica dos fabricantes de fertilizantes é muito importante	13,500	104,500	-5,025	,000
Q33_49. Eu sempre consulto um técnico especializado para me aconselhar sobre quais produtos devo usar na minha lavoura	26,500	117,500	-4,678	,000
Q33_50. É difícil acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura	10,000	101,000	-5,135	,000
<b>Q33_51. Gosto de correr riscos</b>	<b>158,500</b>	<b>623,500</b>	<b>-1,009</b>	<b>,313</b>

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: Ward Method

Os clusters 3 e 5 são iguais somente na variável 51.

## Comparação dos clusters 4 e 5

## Test Statistics(a)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q33_1. Eu considero o meu relacionamento com o gerente do silo para decidir aonde entregar a minha produção	161,500	252,500	-3,829	,000
Q33_2. Vale a pena insistir para conseguir melhores preços na comercialização da minha safra	68,000	159,000	-5,911	,000
Q33_3. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que eu mais confio.	42,000	133,000	-5,720	,000
Q33_4. Estou sempre disposto a participar de palestras técnicas e dias de campo promovidos pelas empresas	78,000	169,000	-4,986	,000
Q33_5. As informações prestadas pelas empresas compradoras de minha produção podem me ajudar na sucesso da minha comercialização	42,000	133,000	-5,505	,000
Q33_6. Minhas decisões são sempre técnicas e não costumo misturar amizade com negócios	113,500	204,500	-4,490	,000
Q33_7. Os serviços prestados pelos fabricantes de fertilizantes podem me ajudar no desenvolvimento dos meus negócios	38,500	129,500	-5,679	,000
<b>Q33_8. Sempre procuro decidir sozinho a venda da minha produção</b>	<b>427,500</b>	<b>518,500</b>	<b>-,194</b>	<b>,846</b>
Q33_9. Na agricultura eu prefiro usar produtos que conheço e que estão no mercado há alguns anos, em vez de usar produtos novos.	197,500	288,500	-3,263	,001
Q33_10. Sempre considero a opinião de outras fontes de mercado antes de decidir a comercialização da produção	8,000	99,000	-6,207	,000
Q33_11. A venda antecipada de parte da produção é uma boa forma de financiamento	199,500	290,500	-3,249	,001
<b>Q33_12. Não acho que a propaganda possa mudar as minhas opiniões</b>	<b>413,500</b>	<b>504,500</b>	<b>-,392</b>	<b>,695</b>
Q33_13. Sempre vale a pena insistir para conseguir descontos nos preços dos produtos para a minha lavoura	12,500	103,500	-6,115	,000
Q33_14. Em geral estou otimista sobre o futuro da agricultura nesta região	179,500	270,500	-3,509	,000
Q33_15. Eu gostaria de comprar os insumos e vender a minha produção para uma única empresa	196,000	287,000	-3,310	,001
<b>Q33_16. Durante os anos, as minhas crenças e valores têm mudado pouco</b>	<b>365,000</b>	<b>456,000</b>	<b>-1,030</b>	<b>,303</b>
Q33_17. Considero importante financiar minha lavoura apenas com recursos próprios	167,500	258,500	-3,662	,000
Q33_18. Acredito fortemente nas minhas opiniões, mesmo que gerem conflitos	192,000	283,000	-3,346	,001
Q33_19. Eu não gosto de regras e regulamentos que limitam a minha liberdade	203,000	294,000	-3,178	,001
Q33_20. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção tenha condições de receber a minha colheita de forma rápida e segura	2,500	93,500	-6,262	,000
Q33_21. Eu não gosto de situações que geram confronto de opiniões	202,000	293,000	-3,210	,001
Q33_22. Os fertilizantes são todos iguais o que muda é só o preço	257,500	2603,500	-2,707	,007
Q33_23. Os agricultores deveriam se unir cada vez mais para fazer compras conjuntas de produtos e serviços	6,000	97,000	-6,049	,000
Q33_24. A sociedade está evoluindo rápido demais	119,000	210,000	-4,470	,000
Q33_25. Eu costumo vender parte da minha produção antecipadamente	288,500	379,500	-2,042	,041
Q33_26. Para mim é importante que a empresa compradora de minha produção financie outras atividades do agronegócio	60,000	151,000	-5,213	,000
<b>Q33_27. Costumo tomar decisões baseadas nas minhas intuições</b>	<b>374,000</b>	<b>465,000</b>	<b>-,905</b>	<b>,365</b>
Q33_28. O momento mais difícil para agricultor é o da comercialização da sua produção	132,500	223,500	-4,146	,000

Q33_29. Eu não tenho preferência por nenhuma empresa compradora de minha safra ou produção	311,000	402,000	-1,753	,080
Q33_30. Eu penso que deveria ser mais envolvido nas decisões que os fabricantes de fertilizantes tomam sobre os produtos	125,000	216,000	-4,394	,000
Q33_31. Minha tendência é fazer cada vez mais negócios e consultas pela Internet	308,000	399,000	-1,769	,077
Q33_32. Vale a pena pagar mais caro por um fertilizante diferenciado	74,500	165,500	-4,993	,000
Q33_33. Sempre considero a opinião do representante antes de escolher a marca de fertilizante	203,500	294,500	-3,268	,001
Q33_34. Vou fazer o possível para meus filhos me sucederem nos negócios	215,500	306,500	-2,997	,003
Q33_35. Sempre leio os folhetos que recebo pelo correio	154,000	245,000	-3,925	,000
Q33_36. As empresas compradoras de minha produção são todas iguais, o que muda é só o preço	359,500	450,500	-1,121	,262
Q33_37. Eu sempre ouço a opinião de outros agricultores sobre produtos e marcas	98,500	189,500	-4,751	,000
Q33_38. Sempre considero a opinião do supervisor ou o coordenador da indústria de fertilizante antes de tomar uma decisão final	90,500	181,500	-4,819	,000
Q33_39. Uma pessoa pode ser boa, sem acreditar em Deus	426,500	2772,500	-,205	,837
Q33_40. Antes de tomar minhas decisões de compra de fertilizantes consulto sempre uma cooperativa ou uma revenda	81,000	172,000	-5,072	,000
Q33_41. Eu costumo entregar a minha produção para a empresa que me oferecer o melhor preço	107,000	198,000	-4,476	,000
Q33_42. Acho difícil agüentar as dificuldades da agricultura moderna	394,000	485,000	-,643	,520
Q33_43. Eu valorizo os serviços prestados pelas empresas compradoras de minha produção	50,500	141,500	-5,496	,000
Q33_44. As trocas de insumos pela minha produção é uma boa opção para o produtor	71,500	162,500	-4,979	,000
Q33_45. Eu costumo ser fiel a uma marca de fertilizante	182,000	273,000	-3,468	,001
Q33_46. Os fertilizantes ainda tem muito a evoluir	52,000	143,000	-5,353	,000
Q33_47. Armazenagem própria é um fator de sucesso para a melhor comercialização da minha produção	84,500	175,500	-4,790	,000
Q33_48. A assistência agrônômica dos fabricantes de fertilizantes é muito importante	46,500	137,500	-5,516	,000
Q33_49. Eu sempre consulto um técnico especializado para me aconselhar sobre quais produtos devo usar na minha lavoura	72,500	163,500	-5,122	,000
Q33_50. É difícil acompanhar os avanços tecnológicos na agricultura	295,500	386,500	-1,952	,051
Q33_51. Gosto de correr riscos	256,000	2602,000	-2,547	,011

a Grouping Variable: Ward Method

Os clusters 4 e 5 são iguais nas variáveis 8, 12, 16, 27, 29, 31, 36, 39, 42 e 50.

## Apêndice H – Análises de “Box sorting”

Comparação dos cluster 1 e 2

**Test Statistics(a)**

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q1_3. Eu confio nesta marca: Trevo	2435,500	6995,500	-1,197	,231
Q1_9. Eu confio nesta marca: Fosmag	2256,500	6816,500	-2,861	,004
Q2_3. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Trevo	2696,000	7256,000	-,053	,958
Q3_2. Compro desta marca porque ela é amiga: Cargil/Mosaic	2210,000	3806,000	-2,371	,018
Q5_7. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Manah	2537,000	7097,000	-,799	,425
Q7_8. Sou comprometido com esta marca: Serrana	2441,500	4094,500	-1,122	,262
Q8_7. Compro desta marca porque ela tem história: Manah	2211,500	6771,500	-2,196	,028

a Grouping Variable: Ward Method

Os clusters 1 e 2 são diferentes nas variáveis q1\_9, q3\_2 e q8\_7

Comparação dos clusters 1 e 3

**Test Statistics(a)**

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q1_3. Eu confio nesta marca: Trevo	678,500	1143,500	-1,809	,070
Q1_9. Eu confio nesta marca: Fosmag	691,000	1156,000	-2,168	,030
Q2_3. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Trevo	681,000	1146,000	-2,036	,042
Q3_2. Compro desta marca porque ela é amiga: Cargil/Mosaic	628,000	2224,000	-2,702	,007
Q5_7. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Manah	721,500	2374,500	-1,368	,171
Q7_8. Sou comprometido com esta marca: Serrana	601,500	2254,500	-2,460	,014
Q8_7. Compro desta marca porque ela tem história: Manah	757,500	2410,500	-,931	,352

a Grouping Variable: Ward Method

Os clusters 1 e 3 são diferentes nas variáveis q1\_9, q2\_3, q3\_2 e q7\_8

Comparação dos clusters 1 e 4

**Test Statistics(a)**

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q1_3. Eu confio nesta marca: Trevo	1548,000	3894,000	-2,283	,022
Q1_9. Eu confio nesta marca: Fosmag	1724,000	4070,000	-1,570	,116
Q2_3. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Trevo	1656,500	4002,500	-1,841	,066
Q3_2. Compro desta marca porque ela é amiga: Cargil/Mosaic	1777,500	3373,500	-,992	,321

Q5_7. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Manah	1628,500	3281,500	-1,725	,084
Q7_8. Sou comprometido com esta marca: Serrana	1499,500	3152,500	-2,356	,018
Q8_7. Compro desta marca porque ela tem história: Manah	1905,500	3558,500	-,174	,862

a Grouping Variable: Ward Method

Os clusters 1 e 4 são diferentes nas variáveis q1\_3 e q7\_8.

Comparação dos clusters 1 e 5

#### Test Statistics(a)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q1_3. Eu confio nesta marca: Trevo	208,000	299,000	-2,866	,004
Q1_9. Eu confio nesta marca: Fosmag	279,500	370,500	-1,968	,049
Q2_3. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Trevo	253,500	344,500	-2,301	,021
Q3_2. Compro desta marca porque ela é amiga: Cargil/Mosaic	293,000	1889,000	-1,710	,087
Q5_7. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Manah	297,000	1950,000	-1,296	,195
Q7_8. Sou comprometido com esta marca: Serrana	273,500	1926,500	-1,643	,100
Q8_7. Compro desta marca porque ela tem história: Manah	353,500	2006,500	-,279	,781

a Grouping Variable: Ward Method

Os clusters 1 e 5 são diferentes nas variáveis q1\_3, q1\_9 e q2\_3

Comparação dos clusters 2 e 3

#### Test Statistics(a)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q1_3. Eu confio nesta marca: Trevo	1305,500	1770,500	-,842	,400
Q1_9. Eu confio nesta marca: Fosmag	1409,000	1874,000	-,206	,836
Q2_3. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Trevo	1129,500	1594,500	-2,158	,031
Q3_2. Compro desta marca porque ela é amiga: Cargil/Mosaic	1308,500	5868,500	-,827	,408
Q5_7. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Manah	1085,500	5645,500	-2,318	,020
Q7_8. Sou comprometido com esta marca: Serrana	1138,500	5698,500	-1,763	,078
Q8_7. Compro desta marca porque ela tem história: Manah	967,000	5527,000	-3,045	,002

a Grouping Variable: Ward Method

Os clusters 2 e 3 são diferentes nas variáveis q2\_3, q5\_7 e q8\_7

Comparação dos cluster 2 e 4

#### Test Statistics(a)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
--	----------------	------------	---	------------------------

Q1_3. Eu confio nesta marca: Trevo	2967,500	5313,500	-1,090	,276
Q1_9. Eu confio nesta marca: Fosmag	3052,000	7612,000	-1,160	,246
Q2_3. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Trevo	2767,000	5113,000	-1,994	,046
Q3_2. Compro desta marca porque ela é amiga: Cargil/Mosaic	2885,000	5231,000	-1,538	,124
Q5_7. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Manah	2473,500	7033,500	-2,932	,003
Q7_8. Sou comprometido com esta marca: Serrana	2780,000	7340,000	-1,617	,106
Q8_7. Compro desta marca porque ela tem história: Manah	2569,000	7129,000	-2,539	,011

a Grouping Variable: Ward Method

Os clusters 2 e 4 são diferentes nas variáveis q2\_3, q5\_7 q8\_7

### Comparação dos clusters 2 e 5

#### Test Statistics(a)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q1_3. Eu confio nesta marca: Trevo	416,000	507,000	-2,384	,017
Q1_9. Eu confio nesta marca: Fosmag	572,000	663,000	-1,007	,314
Q2_3. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Trevo	416,000	507,000	-2,384	,017
Q3_2. Compro desta marca porque ela é amiga: Cargil/Mosaic	604,000	5164,000	-,160	,873
Q5_7. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Manah	435,500	4995,500	-2,069	,039
Q7_8. Sou comprometido com esta marca: Serrana	508,500	5068,500	-1,108	,268
Q8_7. Compro desta marca porque ela tem história: Manah	468,500	5028,500	-1,678	,093

a Grouping Variable: Ward Method

Os clusters 2 e 5 são diferentes nas variáveis q1\_3, q2\_3 e q5\_7

### Comparação dos clusters 3 e 4

#### Test Statistics(a)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q1_3. Eu confio nesta marca: Trevo	1015,000	3361,000	-,050	,960
Q1_9. Eu confio nesta marca: Fosmag	944,000	1409,000	-1,069	,285
Q2_3. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Trevo	957,500	1422,500	-,730	,465
Q3_2. Compro desta marca porque ela é amiga: Cargil/Mosaic	825,000	3171,000	-1,992	,046
Q5_7. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Manah	1002,500	1467,500	-,145	,885
Q7_8. Sou comprometido com esta marca: Serrana	970,500	3316,500	-,397	,691
Q8_7. Compro desta marca porque ela tem história: Manah	914,000	3260,000	-,865	,387

a Grouping Variable: Ward Method

Os clusters 3 e 4 são diferentes na variável q3\_2

### Comparação dos clusters 3 e 5

**Test Statistics(b)**

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q1_3. Eu confio nesta marca: Trevo	143,000	234,000	-2,026	,043
Q1_9. Eu confio nesta marca: Fosmag	182,000	273,000	-,942	,346
Q2_3. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Trevo	169,000	260,000	-1,364	,172
Q3_2. Compro desta marca porque ela é amiga: Cargil/Mosaic	183,500	274,500	-,357	,721
Q5_7. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Manah	182,500	647,500	-,352	,725
Q7_8. Sou comprometido com esta marca: Serrana	190,000	281,000	-,136	,892
Q8_7. Compro desta marca porque ela tem história: Manah	180,500	271,500	-,399	,690

b Grouping Variable: Ward Method

Os clusters 3 e 5 são diferentes na variável q1\_3

### Comparação dos clusters 4 e 5

**Test Statistics(a)**

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q1_3. Eu confio nesta marca: Trevo	325,000	416,000	-2,069	,039
Q1_9. Eu confio nesta marca: Fosmag	383,500	474,500	-1,380	,168
Q2_3. Esta marca é prestativa (bom atendimento da fábrica, financeiro e comercial): Trevo	357,500	448,500	-1,702	,089
Q3_2. Compro desta marca porque ela é amiga: Cargil/Mosaic	383,500	2729,500	-1,058	,290
Q5_7. Pretendo continuar comprando desta marca por muito tempo: Manah	422,000	2768,000	-,276	,782
Q7_8. Sou comprometido com esta marca: Serrana	432,000	2778,000	-,135	,893
Q8_7. Compro desta marca porque ela tem história: Manah	430,500	2776,500	-,158	,874

a Grouping Variable: Ward Method

Os clusters 4 e 5 são diferentes na variável q1\_3