

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO NO MARKETING
INDUSTRIAL: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

ANGELA MARIA RAMOS DE ANDRADE

ORIENTADOR: PROF^a. DR^a. NÁDIA KASSOUF

PIZZINATTO

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2005

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO NO MARKETING
INDUSTRIAL: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

ANGELA MARIA RAMOS DE ANDRADE

ORIENTADOR: PROF^a. DR^a. NÁDIA KASSOUF

PIZZINATTO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2005

ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO NO MARKETING INDUSTRIAL: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

ANGELA MARIA RAMOS DE ANDRADE

Dissertação apresentada em 25 de agosto de 2005, para fins de defesa, à
Banca Examinadora composta pelos professores:

Prof^a. Dr^a. Nádia Kassouf Pizzinatto, Presidente
UNIMEP

Prof^a. Dr^a. Rosângela Vanalle
UNIMEP

Prof^o. Dr. Wagner Däumichen Barrella
UNISO

À

Minha Família

Especialmente aos meus pais Leontino e Maria

Eliza

Meu marido Luis Eduardo

AGRADECIMENTOS

À professora Dra. Nádia Kassouf Pizzinatto pela esplêndida orientação dispensada ao desenvolvimento deste trabalho.

À professora Dr^a. Rosângela Vanalle, pela excelente contribuição prestada em suas aulas e pela participação nesta apresentação.

Ao professor Dr. Wagner Däumichen Barrella, pela disponibilidade e contribuição dedicada à apresentação deste.

Pela contribuição prestada no desenvolvimento da pesquisa, base do enriquecimento deste trabalho, agradecimentos à:

- Vitivinícola Góes Ltda., através do Enólogo e Proprietário, Sr. Fábio H. de Góes.
- Vitivinícola Palmares Ltda., através do Proprietário, Sr. Evilázio Antônio de Góes.
- Sociedade Michelin de Participações Industriais e Comerciais Ltda., através do Responsável Conta, Sr. Leandro Rutzen.
- Johnson Controls do Brasil, através do Gerente de Marketing, Sr. Paulo César Oliveira.
- DITRAT Tratamento Térmico de Metais Ltda, através do Proprietário, Sr. Manoel Francisco Diniz.

Ao meu marido, Luis Eduardo Leança Soares, pela constante prontidão no apoio, e incentivo na finalização desta dissertação.

À Ruth Aparecida Martins dos Santos pela amizade, companheirismo e incentivo durante esta jornada.

À Ms. Maria Eliana G. C. Q. Guimarães pelo incentivo e apoio para a o início deste curso.

Ao Divanil Urbano, pelo apoio e incentivo prestado ao desenvolvimento deste trabalho.

À Secretaria da Pós-Graduação da PPGEF, pelo apoio, e principalmente, pela atenção e carinho dedicados por Marta, Flávia e Daniele.

Às Bibliotecárias, pelos esclarecimentos e apoio:

- Márcia, da UNIMEP-SOB;
- Vilma, da Universidade de Sorocaba;
- Michela, da Fundação Karnig Bazarian – Itapetininga.

A todos que acreditaram e acreditam em meu trabalho.

“Ajuntai riquezas no céu, onde nem traça nem ferrugem as corroem, onde os ladrões não arrombam nem roubam. Pois onde estiver vosso tesouro, aí também estará o coração”.

Mateus, 6, 20-21

ANDRADE, Ângela Maria Ramos de. ***Estratégias De Diferenciação no Marketing Industrial: Estudo De Múltiplos Casos***. 2005. 120 f. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Santa Bárbara d'Oeste.

RESUMO

As estratégias de diferenciação vêm assumindo uma importância crescente no marketing industrial do Brasil e do mundo. À medida que as ofertas se multiplicam, acirram a concorrência provocando rápido processo evolutivo e seleção natural, levando as empresas a selecionar estratégias de diferenciação baseadas em critérios que conduzem a uma vantagem competitiva. Este trabalho aborda estratégias disponíveis para diferenciar o composto mercadológico voltados a produto, serviços, preço, promoção, distribuição e pessoas, no marketing industrial. Apóia-se em pesquisa bibliográfica e realiza estudo exploratório em casos coletados em empresas de setores diversos, em Sorocaba e região.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias de Diferenciação, Vantagem Competitiva, Composto de Marketing.

ANDRADE, Ângela Maria Ramos de. ***Estratégias De Diferenciação no Marketing Industrial: Estudo De Múltiplos Casos***. 2005. 120 f. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Santa Bárbara d'Oeste.

ABSTRACT

The differentiation strategies have assumed a growing importance in the industrial marketing of Brazil and worldwide. As offers multiply, the competition increase provoking a speedy evaluation process and natural selection, making the plants select differentiation strategies bases in criteria that lead to the competitive advantage. This work approaches strategies available to differentiate the marketing compound for product, service, price, promotion, distribution and persons, in the industrial marketing. It is supported on bibliographic research and carry out studies in cases collected in plant of the several branches activities, in Sorocaba and region.

Keys Words: Differentiation Strategies, Competitive Advantage, Marketing Compound.

SUMÁRIO

RESUMO	VIII
ABSTRACT	IX
LISTA DE FIGURAS.....	XII
LISTA DE QUADROS.....	XIII
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA	3
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.3 METODOLOGIA.....	5
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	5
2 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO: CONCEITOS E TIPOLOGIAS.....	6
2.1 AS ORIGENS E O CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	6
2.2 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA.....	10
2.3 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO: CRITÉRIOS PARA USO	15
2.3.1 DIFERENCIAÇÃO NO PRODUTO.....	18
2.3.2 DIFERENCIAÇÃO NOS SERVIÇOS.....	26
2.3.3 DIFERENCIAÇÃO NA DISTRIBUIÇÃO.....	29
2.3.4 DIFERENCIAÇÃO NO PREÇO.....	36
2.3.5 DIFERENCIAÇÃO NA PROMOÇÃO.....	43
2.3.6 DIFERENCIAÇÃO NAS PESSOAS.....	48
2.4 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO	52
2.4.1 PRODUTO.....	53
2.4.2 SERVIÇO.....	54
2.4.3 DISTRIBUIÇÃO.....	56
2.4.4 PREÇOS.....	56
2.4.5 PROMOÇÃO.....	58
2.4.6 PESSOAS (FORÇA DE TRABALHO).....	59
3 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS NO MARKETING INDUSTRIAL.....	61
3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA: CONCEITO E TIPOLOGIA	61
3.1.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	62
3.1.2 PESQUISA CONCLUSIVA DESCRITIVA.....	64
3.1.3 PESQUISA CONCLUSIVA CAUSAL.....	65
3.2 METODOLOGIA DA PESQUISA REALIZADA.....	65
3.3 APRESENTAÇÃO DAS INDÚSTRIAS INVESTIGADAS.....	70
3.3.1 VITIVINÍCOLA GÓES LTDA.....	70

3.3.2 VITIVINÍCOLA PALMARES LTDA.....	74
3.3.3 SOCIEDADE MICHELIN DE PARTICIPAÇÕES INDUSTRIAIS E COMERCIAIS LTDA.....	76
3.3.4 JOHNSON CONTROLS DO BRASIL.....	81
3.3.5 DITRAT TRATAMENTO TÉRMICO DE METAIS LTDA.....	83
3.4 RESULTADOS DA PESQUISA	84
4. CONCLUSÃO	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	112
APÊNDICE A – PESQUISA DESCRITIVA JUNTO À INDÚSTRIA	116
ANEXO 1 – LISTA DOS ENTREVISTADOS DE CADA EMPRESA.....	120

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	30
FIGURA 2 – FLUXO OPERACIONAL DA VITIVINÍCOLA GÓES.....	74
FIGURA 3 - FLUXO OPERACIONAL DA VITIVINÍCOLA PALMARES.....	76
FIGURA 4 - O BIB, BONECO SÍMBOLO DA MICHELIN.....	79
FIGURA 5 - PILHA DE PNEUS QUE ORIGINOU A IDÉIA DO BIB, BONECO SÍMBOLO DA MICHELIN	80

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - VISÕES ALTERNATIVAS DA ESTRATÉGIA.....	13
QUADRO 2 - RESUMO DA METODOLOGIA.....	68
QUADRO 3 - PERFIL DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO VOLTADAS A PRODUTOS	84
QUADRO 4 - PERFIL DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO VOLTADAS A SERVIÇOS	86
QUADRO 5 - PERFIL DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO VOLTADAS A DISTRIBUIÇÃO INDIRETA.....	88
QUADRO 6 - PERFIL DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO VOLTADAS A DISTRIBUIÇÃO DIRETA.....	89
QUADRO 7 - PERFIL DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO VOLTADAS AO PONTO DE VENDA.....	91
QUADRO 8 - PERFIL DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO VOLTADAS AO PREÇO.....	92
QUADRO 9 - PERFIL DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO VOLTADAS A PROMOÇÃO.....	93
QUADRO 10 - PERFIL DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO VOLTADAS A PESSOAS.....	95
QUADRO 11 - CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NA ADOÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO	97
QUADRO 12 - VANTAGENS COMPETITIVAS ESPERADAS E OBTIDAS PELA INDÚSTRIA NA ADOÇÃO DA(S) ESTRATÉGIA(S) DE DIFERENCIAÇÃO VOLTADAS A PRODUTO.....	98
QUADRO 13 - FONTES DAS VANTAGENS COMPETITIVAS, POR ÍTEM DE DIFERENCIAÇÃO.....	102

1 INTRODUÇÃO

Administrar tem sido um desafio constante para as organizações modernas. Ambientes se desestabilizam, nichos desaparecem, oportunidades se abrem. Entretanto, não há uma forma eficaz única de dirigir uma organização. A visão da contingência diz que tudo depende: do porte da organização, da sua tecnologia, da estabilidade, do seu contexto, da hostilidade externa e assim por diante. Nesses itens, a organização sempre pode incorrer em alguma deficiência que prejudica sua competitividade.

O drama das organizações segundo Mintzberg e outros (1998), é que elas começam a ser vistas em termos de deficiências: deficiência da pequenez, deficiência de ser novo, deficiência da adolescência ou deficiência do envelhecimento, e, atualmente, a deficiência da falta de diferenciação nas suas ofertas frente à concorrência. Para sobreviver às deficiências iniciou-se um safári atrás de estratégias mercadológicas que diferenciem a oferta frente aos demais concorrentes e que culminem em vantagens competitivas duráveis.

Em 1934, o professor G. F. Gause, da Universidade de Moscou, conhecido como o “pai da biologia matemática” publicou resultados de um conjunto de experiências, onde colocava animais pequenos (protozoários) num mesmo recipiente com uma quantidade pequena de nutrientes. Se os animais fossem de espécies diferentes conseguiam sobreviver, mas se fossem da mesma espécie, não conseguiam. Essa observação conduziu ao Princípio de Gause da Exclusão Competitiva: duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não conseguem coexistir. Quando duas espécies quaisquer competem pelo mesmo recurso, uma delas desloca a outra, sobrevivendo apenas uma e desenvolvendo assim, uma complexa rede de interação competitiva. A existência de uma variedade de competidores é uma demonstração em si mesma de que as vantagens de cada um sobre os outros são exclusivas. Cada um precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única. Frente a

essas pressões, a elaboração de diferenciações através de estratégias bem fundamentadas passou a ser uma necessidade para organizações de qualquer porte. (HENDERSON, apud MONTGOMERY e PORTER, 1998, p. 3-4).

Foi na década de 80 que a estratégia começou a ser estudada como uma disciplina, quando muitas ferramentas e técnicas primitivas de planejamento estratégico foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e mais fáceis de colocar em prática. (MONTGOMERY; PORTER, 1998). O momento não poderia ser mais oportuno: o ambiente externo das organizações tornou-se mais complexo, onde as fronteiras nacionais desapareceram, e o ambiente interno tornou-se mais difícil em termos de coordenação e utilização de recursos. A estratégia começou a ser estudada para planejar a evolução da empresa combinando todos os fatores que a diferenciasses de suas rivais. Segundo Henderson (apud Montgomery e Porter, 1998, P. 5), “a *estratégia* é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a uma *vantagem competitiva* de uma empresa”. Enquanto a *Estratégia Competitiva* concentra-se no ambiente, a *Vantagem Competitiva* concentra-se na empresa.

Em 1985, Porter já defendia que a *vantagem competitiva* pode ser alcançada através do *baixo custo, do escopo e da diferenciação*, esta última, o tema do presente estudo. Segundo o autor, ser tudo para todos seria sinal de mediocridade estratégica e desempenho abaixo da média. *A diferenciação é um dos tipos de vantagem competitiva de que uma empresa pode dispor.*

A diferenciação representa uma resposta imaginativa à existência de clientes potenciais, de maneira a dar-lhes razões poderosas para desejarem negociar com o fornecedor que a originou. Diferenciar eficazmente uma oferta implica saber efetivamente o que impulsiona e atrai clientes. Implica saber como os clientes diferem uns dos outros e como essas diferenças podem ser reunidas em segmentos

comercialmente significativos. (LEVITT, 1990, p.130).

A vantagem competitiva introduz um instrumento poderoso de que o estrategista necessita para diagnosticar e promover a cadeia de valores. (PORTER, 1985). A análise da cadeia de valores permite ao administrador separar as atividades subjacentes executadas por uma empresa no projeto, na produção, *no marketing* e na distribuição de seu produto e serviço, das atividades de apoio.

Este trabalho apresenta um estudo sobre estratégias de diferenciação voltadas ao composto mercadológico: produto, serviço, distribuição, preço, promoção e pessoas. Complementando a pesquisa bibliográfica, são apresentadas pesquisas no marketing industrial em múltiplos casos, sobre o perfil das estratégias de diferenciação, os critérios de seleção das estratégias, e as vantagens competitivas esperadas e efetivamente obtidas. Procurou-se pesquisar cinco indústrias de pequeno e grande porte, nacionais e multinacionais, líderes em um ou vários produtos, dos setores de industrialização de vinhos (Vitivícolas Góes e Palmares), industrialização de componentes automotivos (Michelin e Johnson Controls do Brasil) e serviços de tratamento térmico (Ditrat). Procurou-se entender através desses subsídios, quais as estratégias mercadológicas adotadas no intuito de diferenciar a oferta frente aos demais concorrentes e que se espera culminem em vantagens competitivas duráveis.

1.1 JUSTIFICATIVA

Há várias acepções comumente utilizadas para determinar a competitividade empresarial num ambiente instável e heterogêneo. Na competição industrial, o sucesso ou fracasso de qualquer empresa depende de vantagens competitivas que diferenciem a indústria e seus produtos de seus competidores. Neste contexto, as estratégias mercadológicas de diferenciação, nas suas diferentes formas de implementação, sejam voltadas ao produto, aos serviços ofertados,

aos preços, à distribuição ou investimento na capacitação de pessoas, podem ser a alternativa dos empresários para obter vantagem competitiva perante os concorrentes. O estudo permitirá agregar conhecimento sobre as estratégias de diferenciação adotadas por empresas de diferentes ramos, contribuindo para a análise das sistemáticas de implantação desse tipo de estratégia no marketing industrial.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 PRINCIPAL

Investigar a adoção de estratégias mercadológicas de diferenciação voltadas a produto, serviço, distribuição, preço, promoção e pessoas, no marketing industrial nas suas diferentes formas de implementação.

1.2.2 ESPECÍFICOS

- Identificar os critérios adotados para a definição desse direcionamento.
- Para cada tipo de direcionamento, identificar o detalhamento do perfil da estratégia adotada, com base no referencial bibliográfico pesquisado; por exemplo, dentre as competências passíveis de desenvolvimento na implementação de estratégia(s) de diferenciação com pessoas, identificar as mais enfatizadas pelas indústrias. Outro exemplo, no caso da estratégia de diferenciação direcionada para produto, o detalhamento estaria no levantamento do atributo selecionado: marca, embalagem, cor, forma, design, etc...
- Pesquisar a vantagem competitiva esperada pela indústria na adoção da(s) estratégia(s) de diferenciação, em seus diversos direcionamentos possíveis e as vantagens realmente obtidas.

1.3 METODOLOGIA

Sintetizando a metodologia, primeiramente fez-se uma coleta de dados secundários através de pesquisa exploratória apoiada em base bibliográfica para o esclarecimento de conceitos. A pesquisa exploratória continua no estudo de múltiplos casos em indústrias – Vitivinícola Góes, Vitivinícola Palmares, Michelin, Johnson Controls e Ditrat - para coleta de informações genéricas sobre o assunto pesquisado e um estudo descritivo no Setor de Marketing das Indústrias pesquisadas para investigar o direcionamento das estratégias de diferenciação adotadas nos últimos cinco anos nos fatores produto, serviço, canal de distribuição, preço, promoção, pessoas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está estruturado em quatro capítulos. Neste primeiro capítulo foram apresentados a relevância do tema, objetivos, metodologia e estrutura do trabalho.

No segundo capítulo é realizada uma revisão bibliográfica sobre estratégia, vantagem competitiva e diferenciação nos fatores produto, serviços, canal de distribuição, preço, promoção e pessoal.

No terceiro capítulo é apresentado o estudo de múltiplos casos, compreendendo a metodologia adotada, o histórico das indústrias e os resultados da pesquisa.

No quarto capítulo são apresentadas as conclusões sobre o trabalho, bem como, as propostas para futuros desenvolvimentos sobre o tema deste estudo.

2 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO: CONCEITOS E TIPOLOGIAS

O mercado é um campo de batalha e muito se tem feito para descobrir qual é o padrão de sucesso das organizações vencedoras no mercado globalizado. Para competir por um território, há a necessidade primeiramente, de conhecer a si mesmo – pontos fortes e pontos fracos - e em seguida, conhecer o inimigo – oportunidades e ameaças -, suas estratégias e a partir daí, iniciar a preparação dos planos – estratégias.

Quem estiver primeiro no campo de batalha e esperar a aparição do inimigo estará descansado para o combate; quem vier depois e tiver de apressar-se, chegará exausto. (TZU, 1996, p.37).

Conforme destaca Tzu (1996), é de extrema importância sair na frente, estar preparado, estar posicionado, ter planos. Para alguns autores, planos são estratégias elaboradas para uma ação e tomaram as máximas militares como base para as estratégias de negócios. Na batalha como nos negócios, as estratégias podem ser vitais tanto por sua ausência quanto por sua presença. A competição natural é evolutiva. A estratégia é revolucionária. (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

2.1 AS ORIGENS E O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

“Estratégia” é um conceito criado pelos antigos gregos e significava um magistrado ou comandante-chefe militar. Durante dois milênios, o termo continuou ligado ao cenário militar e somente na metade do século XIX com a Segunda Revolução Industrial nos Estados Unidos, é que o conceito passou a ter conexão com o mundo corporativo. (GHEMAWAT, 2000, p. 16).

Em 1850, com a construção de ferrovias-chave nos Estados Unidos, iniciou-se a formação de mercados de massa, que juntamente com o acesso mais fácil de

capital e crédito, encorajaram grandes investimentos para explorar economias de escala na produção e economias de escopo na distribuição. No final do século XIX, na Europa e Estados Unidos, começou a surgir a grande empresa verticalmente integrada que investia em produção e marketing e em hierarquias gerenciais para coordenar essas funções. Com o decorrer do tempo, essas empresas começaram a alterar o ambiente competitivo em suas indústrias e ultrapassar limites entre indústrias, necessitando do pensamento estratégico. (GHEMAWAT, 2000).

Durante a II Guerra Mundial devido ao problema da alocação de recursos escassos em toda a economia, experiências encorajaram o desenvolvimento de novos instrumentos e técnicas e o uso do pensamento estratégico formal para guiar as decisões gerenciais nos domínios empresarial e militar. Observou-se que durante muito tempo, a economia tratou os mercados como forças impessoais, fora do controle de indivíduos e organizações. Entretanto, na era das grandes corporações, o termo 'gerenciar' ganhou outras proporções, evidenciando a responsabilidade para procurar moldar o ambiente econômico, planejando e executando mudanças, para neutralizar constantemente as limitações de circunstâncias econômicas sobre a liberdade de ação da empresa. (GHEMAWAT, 2000, p. 17). Já nos anos 50, este conceito do termo 'gerenciar' pareceu inaproveitado, pois o governo passou a controlar de uma forma mais intensa a ação das indústrias e empresas-chave, devido ao impulso dado à demanda de forma desordenada.

Depois da II Guerra Mundial, os líderes militares começaram a debater quais arranjos melhor protegeriam uma competição legítima entre as diversas armas – Exército, Marinha, Fuzileiros Navais e Força Aérea – e diante desse debate, muitos afirmaram que haveria maior eficiência se houvesse uma integração de planejamento estratégico e tático reunidos numa única organização. Nesse contexto, o Departamento da Marinha defendeu conscientemente, a existência de competências distintas entre as diversas armas. Surge assim, o conceito de 'competências distintas' que para a estratégia, teve muita importância. (GHEMAWAT, 2000).

No mundo acadêmico, desde a década de 20, economistas produzem ensaios a respeito de estratégia, mas foi na década de 60, onde o ambiente global das empresas passou por mudanças significativas e complexas, que muitos comentaristas apontaram não para o governo, mas para a administração das empresas a busca pela competitividade e rentabilidade. (ANSOFF, 1990).

No início dos anos 60, na Harvard Business School, Kenneth R. Andrews e C. Roland Christensen, identificaram uma necessidade urgente de uma forma holística de se pensar a empresa e articularam o conceito de estratégia como um meio de chegar a isso. Também identificaram a estratégia como uma idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e suas relações com o ambiente externo, onde envolvia a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente. (MONTGOMERY e PORTER, 1998).

Nos anos 60 e o início dos anos 70, surgiram várias consultorias especializadas em estratégia. Em 1963, Bruce Henderson fundou a Boston Consulting Group (BCG), que teve um grande impacto na área de pesquisa quantitativa a problemas de estratégia de negócios e corporativas. Segundo Henderson, a boa estratégia deveria ser baseada em lógica e não apenas em intuição. Muitas firmas de consultoria desenvolveram suas matrizes para análise de portfólio semelhantes a BCG. Nos anos 70, praticamente, todas as grandes empresas de consultoria usavam algum tipo de análise de portfólio. Essas análises tornaram-se populares com a crise de petróleo de 1973, onde todas as grandes corporações foram forçadas a repensar ou descartar seus planos de longo prazo, livrando-se de unidades de negócio com baixo desempenho. Em 1979, uma pesquisa da revista Fortune com as 500 maiores empresas industriais do mundo, concluiu que 45% dessas empresas haviam introduzido algum tipo de técnica de planejamento de portfólio. (GHEMAWAT, 2000).

Foi na década de 80 que a estratégia tornou-se uma disciplina gerencial plena, onde muitas ferramentas e técnicas primitivas de planejamento estratégico foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, apropriadas e fáceis de

colocar em prática. Evoluiu de uma arte praticada por especialistas para tornar-se trabalho de todos os gerentes de linha, passando a ser uma necessidade. (MONTGOMERY e PORTER, 1998). Hoje, essa área acadêmica está amadurecida e a elaboração de estratégias passou a ser um processo altamente desenvolvido pelos profissionais. Empresas e organizações de todo o mundo implantam estratégias. Mas em que consiste uma estratégia?

Na concepção de Ansoff (1990, p. 95), “*estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização*”. Segundo Quinn, “*estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente*”. (MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 20). De acordo com Mintzberg, “*estratégia é um plano – algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação*”. (MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 26). Para Chiavenato (1999, p. 315), “*estratégia é um plano amplo, abrangente, desenvolvido para alcançar objetivos organizacionais de longo prazo*”. E na concepção de Henderson, “*estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa*”. (HENDERSON, apud MONTGOMERY e PORTER, 1998, p. 5).

Nas concepções acima dos diversos autores, pode-se observar um padrão de repetição quando se refere à estratégia como um plano de ação ou orientação para desenvolver algo numa determinada situação. Mas em que consiste uma estratégia eficaz? Pode-se então responder a esta questão com a opinião de Henderson, que conceitua estratégia como um plano de ação que desenvolve e ajusta a vantagem competitiva da empresa. A eficácia ocorre quando a estratégia leva a uma vantagem competitiva sustentável. Vantagem competitiva pode ser entendida como vantagem de cada um sobre os outros, que pode ser única, exclusiva. (HENDERSON, apud MONTGOMERY e PORTER, 1998, p. 3-4).

Num ambiente globalizado e mutável, a competição é acirrada pela concorrência e as empresas medíocres sofrem pela escassez de vantagens

competitivas. As vantagens competitivas emanam das empresas empreendedoras, pois a prosperidade é criada, não herdada.

2.2 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

Em 1985, Porter publicou o livro *Competitive Advantage*, onde a *Vantagem Competitiva* passou a ser companheira indispensável da *Estratégia Competitiva*. A *Estratégia Competitiva* se concentra na análise setorial, *Vantagem Competitiva* se concentra na empresa. (PORTER, 1985).

A teoria é baseada na atividade. São as atividades que as empresas realizam, mais limitadas do que as funções tradicionais como marketing ou P&D, que geram custos e criam valor para o comprador. As atividades são as unidades básicas da vantagem competitiva e servem como ponte entre estratégia e implementação. Uma empresa pode criar ou proteger uma *vantagem competitiva* através da definição de *estratégias competitivas*.

A *Estratégia Competitiva* difere da *Estratégia de Negócio*. A estratégia competitiva tem um campo de atuação menor que a estratégia de negócio. A *Estratégia de Negócio* compreende todas as ações de como competir, mas também abrange as áreas funcionais e como os gerentes planejam enfrentar uma gama de problemas estratégicos que desafiam o negócio. Já as *Estratégias Competitivas* tratam exclusivamente do plano de ação da gerência para competir com sucesso e criar valor para o cliente. (THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2000). Em suma, conforme destaca Porter (1985), o fracasso das estratégias de muitas empresas deve-se à incapacidade de traduzir uma *estratégia competitiva* geral em etapas de ação específicas necessárias para se obter uma *vantagem competitiva*.

Existem muitas fontes de *vantagem competitiva*: ter o produto mais bem feito do mercado, serviço superior, custos mais baixos que os concorrentes, localização geográfica conveniente, características e estilos de apresentação mais atraentes aos olhos do cliente, tecnologia patenteada, menor tempo de

desenvolvimento e teste de novos produtos, nome da marca conhecido e reputação, e oferecer ao cliente uma combinação de boa qualidade, bom serviço e preço aceitável. Entretanto, para que as atividades se transformem numa vantagem competitiva, a estratégia da empresa necessita ter o objetivo de proporcionar aos clientes o que eles percebem como valor superior – um bom produto a um preço menor, ou um produto tão melhor que vale a pena pagar um pouco mais por ele. (THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2000). Segundo Porter (1985), o sucesso ou fracasso de qualquer empresa depende da *vantagem competitiva*: ofertar o produto a um custo mais baixo ou oferecer benefícios únicos ao comprador que justifiquem um preço.

De acordo com Thompson Jr. e Strickland III (2000), a *estratégia competitiva* consiste das abordagens de negócios da empresa e iniciativas que ela executa para atrair clientes, suportar as pressões competitivas e reforçar a sua posição no mercado através de ações ofensivas e/ou defensivas, e mudando a ênfase de uma para a outra de acordo com as condições do mercado. Os autores destacam que em relação ao mercado alvo da empresa e o *tipo de vantagem competitiva*, existem cinco abordagens de *estratégia competitiva*:

- a) *Estratégia de liderança de custos baixos* – procura ser o detentor de baixo custo de um produto ou serviço para uma maior gama de clientes. É uma abordagem competitiva vigorosa em mercados onde muitos clientes são sensíveis aos preços. A *vantagem competitiva* é a habilidade de atender membros do nicho a um custo mais baixo que o custo dos rivais.
- b) *Estratégia de grande diferenciação* – procura diferenciar o produto da empresa em relação ao mesmo produto do concorrente de maneira a atrair um grande número de clientes. É uma abordagem competitiva atrativa sempre que as necessidades e preferências do cliente forem muito diversificadas para serem completamente satisfeitas por um produto ou serviço personalizado. A *vantagem competitiva* é um produto cujos atributos são significativamente diferentes dos produtos dos rivais.

- c) *Estratégia de fornecedor de melhor custo* – a meta é obter os melhores custos e preços em relação aos produtores de produtos comparáveis, isto é, oferecer aos clientes, mais valor pelo dinheiro, pois combina baixo custo com qualidade. É uma abordagem atrativa do ponto de vista da posição competitiva, pois é uma estratégia híbrida que permite que a empresa combine os recursos de baixo custo e diferenciação da vantagem competitiva para chegar ao valor superior do cliente. A *vantagem competitiva* está em fornecer aos clientes mais valor pelo dinheiro.
- d) *Estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseada em custos menores* – concentrar-se em um segmento mais estreito de clientes e superar a concorrência dos rivais na base de menor custo. É uma abordagem competitiva para mercados de singularidade geográfica, por necessidades especiais de utilização do produto, ou por atributos especiais do produto que servem somente os membros do nicho. A *vantagem competitiva* está em oferecer custo mais baixo para servir o nicho ou habilidade de ofertar aos clientes algo personalizado de acordo com as suas necessidades e gostos.
- e) *Estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseada na diferenciação* – oferecer aos clientes do nicho um produto ou serviço personalizado de acordo com os seus gostos e suas necessidades. É atrativa quando o segmento oferece os seguintes quesitos: tamanho suficiente para torná-lo lucrativo, tem um bom potencial de crescimento, não é crucial para o sucesso de grandes concorrentes, a empresa possui habilidades e recursos para servi-lo com eficiência e pode defender-se contra desafios com base na sua reputação junto aos clientes. A *vantagem competitiva* é a capacidade superior de atender os compradores do nicho com habilidade especializada ou atributos personalizados do produto.

Em síntese, *Estratégia Competitiva* é uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a *Vantagem Competitiva* de uma empresa.

Uma vez que a empresa pode combinar esses fatores de muitas maneiras diferentes, sempre existirão muitas possibilidades de coexistência competitiva, mas também muitas possibilidades de que cada competidor amplie o escopo de sua vantagem, mudando aquilo que o diferencia de seus rivais.

Segundo Thompson Jr. e Strickland III (2000), as estratégias vencedoras de negócios são apoiadas em vantagem competitiva sustentável e o investimento agressivo para a criação ou proteção dessas vantagens é a maneira isolada mais confiável de a empresa obter lucratividade acima da média. Mas o que é uma vantagem competitiva sustentável? No Quadro 1 é possível comparar a estratégia em dois momentos e observar modelos efêmeros, originados muitas vezes por modismos e a contrapartida, a vantagem competitiva sustentável.

QUADRO 1 - VISÕES ALTERNATIVAS DA ESTRATÉGIA

O Modelo Estratégico Implícito da Década Passada	A Vantagem Competitiva Sustentável
Uma posição competitiva ideal no setor.	Posição competitiva única para a empresa.
<i>Benchmarking</i> de todas as atividades e consecução da melhor prática.	Atividades sob medida para a estratégia.
Terceirização e parcerias agressivas para ganhar eficiência.	Opções excludentes e escolhas nítidas, em comparação com os concorrentes.
As vantagens se fundamentam em alguns fatores críticos do sucesso, nos recursos básicos e nas competências essenciais.	A vantagem competitiva deriva da compatibilidade entre as atividades.
Respostas flexíveis e rápidas a todas as mudanças competitivas e de mercado.	A sustentabilidade emana do sistema de atividades, e não das partes. A eficácia operacional é um pressuposto.

FONTE: PORTER, 1999, P. 76.

É necessário eleger quais serão as opções excludentes para evitar modismos na elaboração de estratégias. As estratégias deverão contemplar atividades sob medida para o mercado numa posição única para a empresa, obtendo

assim uma diferença preservável através de *vantagens competitivas sustentáveis*.

A *vantagem competitiva sustentável* emana da compatibilidade das inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma *base para a diferenciação*. As atividades são observáveis, operacionais e estão diretamente associadas a *custo* e a *diferenciação*.

Segundo Porter (1985), uma *vantagem competitiva em custo* pode resultar, por exemplo, num sistema de distribuição física de baixo custo, um processo de montagem altamente eficiente ou a utilização de uma força de vendas superior. A *vantagem competitiva através da diferenciação* pode originar-se de fatores similarmente diversos mas especialmente na cadeia de valores de uma empresa que é dividida em *atividades primárias* e *atividades de apoio*. As *atividades de apoio* sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias outras funções no âmbito da empresa. As *atividades primárias* compreendem Logística Interna, Operações, Logística Externa, Marketing e Vendas e Serviços.

Sintetizando, as *atividades de valor* surgem nos blocos de construção distintos da vantagem competitiva, pois o modo como cada atividade é executada aliada à compatibilidade e combinada a sua economia, determinará se uma empresa tem *custo alto ou baixo ou diferenciação* frente à concorrência.

Sobre a questão das atividades de valor, Levitt (1990), salienta que não existe essa coisa chamada mesma mercadoria; Schumpeter (1934) sugere que se faça coisas novas ou coisas que já são feitas de uma nova maneira; e Porter (1980) sugere a criação de estratégias genéricas, dentre elas *diferenciação*. Tomando por base estas afirmações e com consciência da existência e importância das demais estratégias competitivas, este trabalho se baseará nas *estratégias de diferenciação*. Elaborar *estratégias* que procurem tornar a

organização mais *competitiva* pelo desenvolvimento de um produto que o cliente perceba como *diferente* dos demais produtos oferecidos pelos concorrentes é um imperativo mercadológico; uma questão de sobrevivência.

2.3 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO: CRITÉRIOS PARA USO

Uma empresa tem vantagem competitiva sempre que tiver vantagem sobre as rivais para atrair os clientes e defender-se contra forças competitivas. A curto prazo, a competitividade de uma empresa se deriva de seus atributos de preço/desempenho em produtos existentes, mas a longo prazo, deriva de uma capacidade de formar, a *custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais que não podem ser antecipadas*. Mas o que é uma competência essencial? Segundo Prahalad e Hamel (apud Montgomery e Porter, 1998, p. 299), “*Competência Essencial* é o aprendizado coletivo na organização, especialmente como *coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia*”. É na competência que se encontra a raiz da competitividade.

Após várias décadas de prosperidade e expansão vigorosa, empresas perderam de vista a *vantagem competitiva* na luta por crescimento e busca por diferenciação. Atualmente, empresas em todo o mundo tomaram consciência de que o mercado é finito e não agem mais como se o bolo em expansão fosse grande o bastante para todos. (PORTER, 1985). Surge então, a necessidade de elaborar estratégias de longo prazo que contemplem atividades alinhadas a uma visão que preserve o cliente. Por se tratar da razão de ser da organização, o cliente deve ser mantido através de um relacionamento de longo prazo.

Alguns administradores confundem foco no cliente com a idéia de satisfazer todas as vontades do cliente, o que pode ser totalmente inviável para a organização. O segredo está em tornar-se diferente, criando valor através de uma vantagem competitiva que não comprometa os resultados. Os resultados poderão ser otimizados se a empresa mantiver os olhos no mercado e os

braços na produção. Algumas empresas perderam o foco ao valorizar mais a produção do que o mercado. O mercado deve orientar a produção e não o inverso.

Segundo Pizzinatto (1996), existe uma enorme diferença entre administrar uma empresa com enfoque voltado para a produção e administrar uma empresa com enfoque orientado para o mercado. A primeira, parte da premissa que todo mundo é basicamente igual e pratica o marketing de massa. A segunda acha que todo o mundo é diferente e pratica o marketing para o alvo, concentrando-se na *diferenciação*. Perceber as oportunidades de mercado e agregar valor ao produto é uma oportunidade única de tornar-se diferente.

A diferenciação é uma estratégia que procura tornar uma organização mais competitiva pelo desenvolvimento de um produto que o cliente perceba como diferente dos demais produtos oferecidos pelos concorrentes. (CHIAVENATO, 1999, p. 355).

A *diferenciação* decorre da escolha das atividades e da maneira como elas são desempenhadas, o que as torna uma vantagem competitiva, isto é, um ponto forte da organização empreendedora, que lhe permite superar as demais num ambiente competitivo e dinâmico. Vários autores dissertam sobre as empresas empreendedoras, dentre eles Schumpeter que afirma que o empreendedorismo nos negócios vem de *novas combinações, inclusive a de fazer coisas novas ou coisas que já são feitas de uma nova maneira*. (SCHUMPETER, apud MINTZBERG e outros, 1998, p.101).

Ao fazer coisas novas ou coisas que já são feitas de uma nova maneira, pode-se criar uma vantagem competitiva sustentável que leve a um posicionamento frente aos clientes-alvo. O posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de forma diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores.

O aprofundamento da posição exige a maior diferenciação das atividades, o fortalecimento da compatibilidade e a melhor comunicação das estratégias aos clientes que lhe atribuam valor. (PORTER, 1999, p. 78).

A *diferenciação*, portanto, passou a ser estudada como uma estratégia que cria uma vantagem competitiva para a organização frente aos concorrentes. Na opinião de Parente (2000), consiste em criar algo que seja considerado único em relação aos produtos que concorrem no mesmo mercado elegendo algumas dimensões valorizadas pelo consumidor, para serem percebidas como as melhores opções (*benchmarks*) em seu posicionamento de mercado.

De acordo com Cobra (1991), a *estratégia de diferenciação* é muito utilizada por empresas que precisam de uma vantagem competitiva durável, pois a eficácia competitiva é decorrente da capacidade de resposta estratégica da organização em relação à concorrência e essa capacidade depende do poder de diferenciação de produtos e serviços ofertados. Segundo o autor, pode ocorrer através da qualidade, da confiabilidade no produto, da proteção de patentes, da inovação de produtos, das características do produto, dos benefícios do produto, nos serviços ao cliente, pelo nome, através dos canais de distribuição, através da curva de experiência.

Na visão de Kotler (2000), uma empresa deve tentar diferenciar a sua oferta através de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência e o número de oportunidades varia de acordo com o setor. Segundo ele, ela pode ocorrer no produto, nos serviços, no pessoal, no canal e na imagem.

Em adição à Kotler, Hooley e outros (2001), vêem a *diferenciação* ocorrendo no produto, na distribuição e no preço, incluindo a promoção.

Com base nas afirmações dos autores acima Cobra (1991), Kotler (2000), Hooley e outros (2001), este trabalho apresentará a *estratégia da diferenciação*

através do produto, dos serviços, da distribuição (apresentação no ponto de venda), do preço, da promoção e nas pessoas.

A apresentação das estratégias de diferenciação em categorias segue critério meramente acadêmico, dado que a ocorrência da adoção das estratégias pode ser simultânea, ou até mesmo decorrente uma da outra. Por exemplo, uma estratégia de diferenciação focada no Produto, mais especificamente em um de seus atributos, a embalagem, visando a redução de seu custo, pode trazer competitividade, na medida em que possibilita a redução do Preço ao distribuidor e conseqüentemente ao consumidor final, caracterizando a adoção da Estratégia de Preços, em decorrência da Estratégia de Produtos voltada a Embalagem.

2.3.1 DIFERENCIAÇÃO NO PRODUTO

De acordo com McCarthy e Perreault (1997, p. 148), *produto é “a oferta de uma empresa que satisfaz a uma necessidade”*. Salientam que muitos gerentes ficam presos a detalhes técnicos que são importantes para eles, mas não o são para o consumidor, que deseja apenas um produto que satisfaça suas necessidades. Segundo Ferrell e outros (2000), *produto refere-se a bens tangíveis e pode ser considerado como um conjunto de características e vantagens que têm capacidade de satisfazer às necessidades e aos desejos dos consumidores, trazendo, assim, benefícios valiosos*.

Um produto pode variar de uma ênfase total no bem físico, por exemplo, *commodities* como pregos comuns, a uma ênfase total em serviço, como a consulta a um advogado. (MCCARTHY; PERREULT, 1997, p.149).

A diferença existente entre bens e serviços é a tangibilidade do produto. Pode-se dizer que um bem tangível pode ser visto ou tocado. Quando se compra um bem tangível, o consumidor passa a possuí-lo. Por outro lado, o serviço é uma ação desempenhada por uma parte a outra, onde o consumidor não pode conservá-lo. Um serviço é experimentado, usado ou consumido. Os serviços

são, portanto, intangíveis. Um produto é primeiramente fabricado, depois vendido. Os serviços são primeiramente vendidos, depois produzidos. Desta forma, os fabricantes de bens podem estar distantes do consumidor, mas os fornecedores de serviço, geralmente, trabalham na frente do consumidor. Entretanto, a “maioria dos produtos é uma combinação de elementos tangíveis e intangíveis”. (MCCARTHY; PERREAULT, 1997, p. 150).

Segundo Kotler (2000, p. 416), os produtos podem ser classificados como bens tangíveis e intangíveis, um bem físico ou um serviço, ou uma mistura de ambos. Pode ainda, ser classificado como bens de consumo ou industriais. De acordo com Churchill Jr. e Peter (2000), os produtos que são vendidos para os consumidores são chamados de produtos de consumo. Os produtos que são vendidos para as organizações são chamados de produtos industriais. No entanto, empresas industriais e varejistas em transações “*business to business*” podem comercializar entre si bens de consumo.

Segundo Churchill Jr. e Peter (2000), os *bens de Consumo*, na sua grande variedade, podem ser classificados em termos de hábito de compra:

- Bens de conveniência - são comprados com frequência e com tempo e esforço mínimo. Exigem baixo envolvimento do consumidor no momento da compra e pouca busca de informações. O diferencial para a venda é o preço e a disponibilidade;
- Bens de compra comparada - são comprados depois da comparação entre diferentes alternativas. Exigem mais tempo na decisão da compra e maior busca de informações. O diferencial pode ocorrer na persuasão das vendas pessoais e no preço;
- Bens de especialidade - são únicos em algum aspecto, comprados com pouca frequência, e geralmente, caros. O diferencial pode ocorrer na persuasão das vendas pessoais;
- Bens não procurados - são produtos que os consumidores normalmente não procuram e que talvez não tenham conhecimento da sua existência.

O diferencial pode ocorrer através da propaganda direcionada ao público específico e das vendas pessoais;

Já os *bens industriais* podem ser classificados em termos de utilização e destinação:

- Instalações - são bens-industriais não-portáteis, de grande porte e que são comprados, instalados e usados para produzir outros bens e serviços. O diferencial pode ocorrer na persuasão das vendas pessoais;
- Equipamento acessório - são equipamentos e ferramentas fabris portáteis usados no processo de produção, mas que não se tornam parte do produto acabado. O diferencial pode ocorrer através da propaganda;
- Componentes - são peças e materiais processados que fazem parte dos produtos acabados. O diferencial pode ocorrer na persuasão das vendas pessoais;
- Matéria-prima - são itens não processados que são transformados em partes componentes ou produtos acabados. O diferencial pode ocorrer na persuasão das vendas pessoais;
- Suprimentos - são bens industriais consumidos no processo de produção de outros produtos. O diferencial pode ocorrer através da propaganda;
- Serviços empresariais - são serviços que dão suporte às atividades de uma organização. A diferenciação pode ocorrer na venda pessoal ou na propaganda, e por tratar-se de bens intangíveis, o valor poderá ocorrer através do desempenho, da conformidade e da confiabilidade.

Uma empresa deve ainda administrar as decisões e atividades possíveis envolvendo um produto, tais como: desenvolvimento e teste de novos produtos, eliminação de produtos que não satisfaçam às necessidades dos consumidores, modificação de produtos existentes. Na modificação está o

espaço para estratégias de diferenciação que podem ocorrer em qualquer um dos atributos do produto, seja na formulação de nomes de marcas e de políticas de marcas, na criação de garantia de produto, no estabelecimento de procedimento de garantia total, no planejamento de embalagens, incluindo materiais, tamanhos, formatos, cores e *designs*. A agregação de valor ao produto visa diferenciá-lo mantendo a lucratividade e satisfazendo as necessidades dos consumidores.

a) Alguns atributos do produto

Os atributos podem fazer a diferença no processo de escolha do consumidor. Segundo Hooley e outros (2001), existem inúmeras alternativas para diferenciar um produto de outro no mercado. À medida que os sistemas de controle, a garantia e o gerenciamento da qualidade são demasiadamente difundidos, aumenta a exigência do consumidor em relação à entrega de um produto com desempenho, conformidade e confiabilidade.

Os autores Churchill Jr. e Peter (2000), destacam oito critérios utilizados para determinar as percepções de qualidade em relação ao produto: o desempenho, as características do produto, a confiabilidade, a conformidade, a durabilidade, os serviços agregados, a estética do produto e finalmente, uma avaliação geral que inclui as suas características físicas, o fabricante, a imagem da marca, a embalagem e o preço. Alguns atributos do produto que fazem muita diferença frente à concorrência são:

- Serviços: a prestação de serviços de qualidade superior cria um vínculo entre o fornecedor e o cliente de forma marcante, o que pode tornar-se uma barreira contra a entrada de concorrentes. Para atualizar-se quanto às necessidades do cliente, a empresa deve promover periodicamente, levantamentos do grau de satisfação do cliente para avaliar o quanto ela está atendendo as suas expectativas e buscar melhorias de forma a superá-las.

- Aparência: as percepções de estilo, principalmente para produtos com grande apelo emocional, como cosméticos, apresentam uma forte relação com a percepção de qualidade.
- *Design*: um bom *design* pode acrescentar valor a um novo produto, através de um projeto que proporcione facilidade de uso e que seja agradável aos sentidos, sem necessariamente, ser mais caro.

Se os funcionários de engenharia, marketing e fabricação trabalharem juntos na aparência e funcionamento do produto, podem criar um projeto que seja fácil e econômico de fabricar e usar. (CHURCHILL JR.; PETER, 2000, p. 274).

O conceito de Churchill Jr. e Peter (2000), pode ser percebido no depoimento abaixo:

“A matriz me deu a diretriz de gerar lucro e estamos procurando uma solução de engenharia e de manufatura para fazer um novo carro com lucro. Temos de encontrar outra vez um jeito de fazer algo diferente”, diz Antônio Maciel Neto, presidente da Ford no Brasil em depoimento sobre o sucesso dos novos carros projetados. (CAETANO, 2004, p. 59).

- Embalagem: a embalagem serve a vários propósitos que acrescentam valor para os clientes. Primeiro, a embalagem é funcional. Além de proteger e acondicionar o produto, a embalagem pode oferecer ao cliente conveniências, segurança e pode ser usada para diferenciá-lo no ponto de venda, onde as opções são inúmeras. No meio de tantas opções, cores e marcas, a embalagem exerce um alto poder de influência criando uma imagem do produto através do impacto visual, qualidade do *design*, ilustração dos usos, etc. Além disso, a embalagem pode ajudar a promover o produto através das cores atraentes e pouco comuns. Além de fazer a diferença, a embalagem vincula o produto aos

demais componentes da estratégia de marketing, pois ela traz consigo uma mensagem.

Sob o prisma logístico, a embalagem pode ser um outro fator de diferenciação:

A embalagem também pode reduzir os custos de distribuição, pois a embalagem protetora pode reduzir os custos de estocagem ao diminuir a quebra, deterioração e roubo. As embalagens mais fáceis de se lidar podem reduzir custos ao agilizar a marcação de preço, melhorar o manuseio e exposição e economizar espaço. (MCCARTHY; PERREAULT, 1997, p. 161).

Uma parte importante das embalagens é o rótulo. Um rótulo pode ser pequeno e simples ou complexo e extremamente informativo. Os rótulos podem promover o produto ajudando o cliente na seleção e uso do mesmo, além de chamar a atenção para os benefícios do produto, além de suas características.

- Marca: outra forma bastante eficaz de diferenciação é criar uma marca específica com uma imagem e reputação favorável. Segundo Kotler (2000), os compradores reagem de maneira diferente às imagens de diferentes empresas e marcas. Para entender a influência que a marca exerce sobre o consumidor, é necessário entender a diferença entre marca, identidade e imagem.

A marca é “um nome, termo, *design*, símbolo ou qualquer outra característica que identifique o bem ou o serviço de um vendedor como distinto dos bens e serviços de outros vendedores”. (CHURCHILL JR.; PETER, 2000, p. 244). A marca ou o logotipo do produto pode ser uma garantia da qualidade ou origem do produto, criando uma atmosfera de segurança e confiança para o consumidor. Pode reduzir o tempo e a energia envolvida no processo de compra, além de proporcionar

sentimentos derivados de associações positivas com a mesma. A marca estabelece um lugar forte na mente dos consumidores, mas isso envolve consistência de mensagem e a associação com idéias que já estão enraizadas, criando lealdade.

A identidade está relacionada à maneira como a empresa visa posicionar-se e a seus produtos. Uma característica de muitos produtos bem-sucedidos é sua habilidade em manter sua posição durante anos através de uma forte identidade.

A imagem é a maneira como o público vê a empresa ou os seus produtos. A imagem pode ter vida própria e ser afetada por muitos fatores que a empresa não pode controlar. Uma imagem efetiva precisa exercer três funções: estabelecer a personalidade do produto e suas proposta de valor; transmitir esta personalidade de maneira distinta para não ser confundida com as demais; e comunicar um poder emocional que vai além de uma simples imagem mental. Segundo Kotler (2000), para ser eficaz a imagem tem de ser transmitida por todos os veículos de comunicação e contato de imagens disponíveis: símbolo, mídia, atmosfera e evento. A empresa precisa de um símbolo forte para vender o seu produto, como por exemplo, o símbolo de um leão, de uma fruta, de uma pessoa famosa, uma cor ou ainda uma música específica. Em relação à mídia, a imagem escolhida deve ser trabalhada de forma a contar uma história, um clima ou um chamamento. Em relação à atmosfera, a empresa pode comunicar-se através da arquitetura do prédio, decoração interior, *layout*, cores, materiais e mobília - espaço físico ocupado pela empresa – pois é uma poderosa fonte geradora de imagem buscando a diferenciação através da harmonia do ambiente aliada a uma imagem conceituada. Quanto aos eventos, a empresa pode criar identidade a partir de eventos que ela patrocina.

b) Níveis do produto

A *diferenciação no produto* visa aumentar o valor do produto ou serviço oferecido ao cliente. Segundo Hooley e outros (2001, p. 285), os produtos podem ser vistos em pelo menos quatro níveis diferentes.

- Produto Genérico: é o produto central oferecido.
- Produto Ampliado: é o produto oferecido com vantagens que vão além daquilo que o cliente espera, o valor extra, e serve, portanto, para fazer diferenciação dos demais produtos oferecidos pelos concorrentes.
- Produto Esperado: é o produto ampliado oferecido pela concorrência. É originado de um produto aumentado que foi copiado e por ser amplamente difundido torna-se um produto genérico. O grande problema enfrentado pelas empresas atualmente é que os meios de diferenciação são rapidamente copiados e quanto melhor é o atendimento recebido por parte dos clientes, maior é o grau de exigência do produto ou serviço, obrigando as organizações a adotar um padrão mínimo de produto ou serviço oferecido, moldando-se aos demais para poder competir. A diferenciação torna-se uma rotina e passa a ser mais um produto esperado.
- Produto Potencial: é o produto que reúne a soma de todas as características e benefícios oferecidos. O produto potencial baseia-se na criatividade do fornecedor e surpreende o consumidor por tratar-se de um acréscimo ao produto genérico, muitas vezes inesperado e significativo. Por tratar-se de superação de expectativas, sempre é acompanhado de uma reação positiva por parte do consumidor, que pode eleger aquela empresa fornecedora como sua principal opção no meio de tantas outras concorrentes, tornando-se uma vantagem competitiva.

2.3.2 DIFERENCIAÇÃO NOS SERVIÇOS

Apesar de ser um dos atributos do produto, o item serviços merece destaque especial, pela abrangência e relevância como fator de diferenciação nos dias atuais.

a) A natureza dos serviços

Segundo Johnston e Clark (2002), *serviço é a proposição do negócio, isto é, como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financiadores*. Na visão de McCarthy e Perreault (1997), *serviço é uma ação desempenhada por uma parte a outra*. Já Churchill Jr. e Peter (2000) conceituam *serviço como os produtos intangíveis ou pelo menos intangíveis em sua maior parte, como por exemplo, empréstimos bancários ou seguro residencial*.

Existem várias características que distinguem serviços de bens, dentre elas, a alta relação do prestador do serviço com o cliente, sua perecibilidade, sua intangibilidade, a inseparabilidade do serviço com a pessoa que presta o mesmo, o esforço que o cliente na participação na produção dos serviços, a dificuldade de uniformidade que varia de cliente para cliente. Embora tais características refiram-se aos serviços como bens intangíveis, sua aposição neste texto baseou-se na compreensão de que são aplicáveis também aos serviços como estratégias de diferenciação que agregam valor a bens tangíveis.

b) Categorias dos serviços

No marketing, o serviço pode ser estudado sob duas vertentes: *Serviços de Marketing e Marketing de Serviços*. O *Marketing de Serviços* consiste na atividade de identificar e satisfazer as necessidades dos mercados-alvo criando valor através da natureza dos serviços, que diferem dos bens tangíveis. (CHURCHILL JR.; PETER, 2000, p. 292). Os *Serviços de Marketing*

compreendem serviços agregados à venda de um bem tangível – produto - que criam valor no composto de marketing – produto, preço, promoção, ponto. É neste último enfoque que se aborda a concepção dos serviços como um dos atributos do produto que pode contribuir para sua diferenciação, dado o valor que agrega perante o mercado consumidor.

No enfoque deste texto, a referência é o *Serviço de Marketing* que é um complexo de atividades envolvendo todas as áreas do negócio que trabalham o produto de forma intangível e multivariada. Exemplificando dois conceitos de *serviços de marketing* de duas organizações bem conhecidas:

“Club Med - Um pacote de férias totalmente pago, onde você faz seus arranjos e paga a fatura adiantado em troca de um programa bem gerenciado, no qual você não precisa preocupar-se muito com o dinheiro, transporte, comida, atividades ou roupas. (JOHNSTON; CLARK, 2002, p. 59).

American Express – Uma ampla variedade de serviços, incluindo cartão, serviços financeiro e de viagem, para apoiar o viajante internacional”. (JOHNSTON; CLARK, 2002, p. 59).

Devido à sua complexidade, o serviço ao cliente deve ser avaliado em momentos distintos. De acordo com Christopher (2002), os serviços podem ser avaliados em *três momentos*:

- *Elementos da pré-transação*: são políticas ou programas da corporação, ou seja, declarações escritas da política de serviços, adequação da estrutura organizacional e flexibilidade do sistema.
- *Elementos da transação*: são aquelas variáveis diretamente envolvidas no desempenho da função do serviço ao cliente como distribuição física, confiabilidade do produto e da entrega.

- *Elementos da pós-transação:* são aqueles que apóiam o produto enquanto este estiver em uso, por exemplo, garantia do produto, peças e serviços para a assistência técnica, procedimentos para as reclamações do cliente e substituição do produto.

Em qualquer situação particular de produto/mercado, alguns desses elementos serão mais importantes que outros. Essencialmente, deve-se compreender o serviço ao cliente em termos de requisitos que se diferenciem em relação aos vários segmentos de mercado e que não existe uma lista universalmente adequada; cada mercado que a empresa serve atribui importância diferente para cada elemento diferente de serviço.

O serviço pode ainda ser realizado de *forma pessoal ou impessoal*. De acordo com Churchill Jr. e Peter (2000), *o serviço pode ser baseado em equipamento ou nas pessoas:*

- *Equipamento:* se o serviço for baseado no equipamento, os profissionais precisam estar atentos para que o equipamento seja de qualidade suficiente para atender às necessidades dos clientes. O equipamento pode ser totalmente automatizado, como caixa automático de banco ou um lava rápido. Pode ser monitorado por operadores relativamente não especializados, como cinema, parques temáticos ou táxis. Também pode ser realizado por operadores especializados, como radiografias ou linhas aéreas.
- *Pessoas:* para serviços baseados em pessoas, o nível e a consistência da qualidade dependem quase inteiramente da formação e do grau de motivação das pessoas que fornecem os serviços. Os serviços baseados nas pessoas podem estar relacionados com mão-de-obra não especializada, como por exemplo, jardinagem ou zeladores; ou pode estar relacionado com mão-de-obra especializada, como, por exemplo, conserto de computadores ou serviços de bufê. Pode ainda relacionar-se com profissionais de nível superior, que podem ser advogados, consultores ou médicos.

Nos dois casos é imprescindível a existência da qualidade como fator de sobrevivência frente aos concorrentes.

2.3.3 DIFERENCIAÇÃO NA DISTRIBUIÇÃO

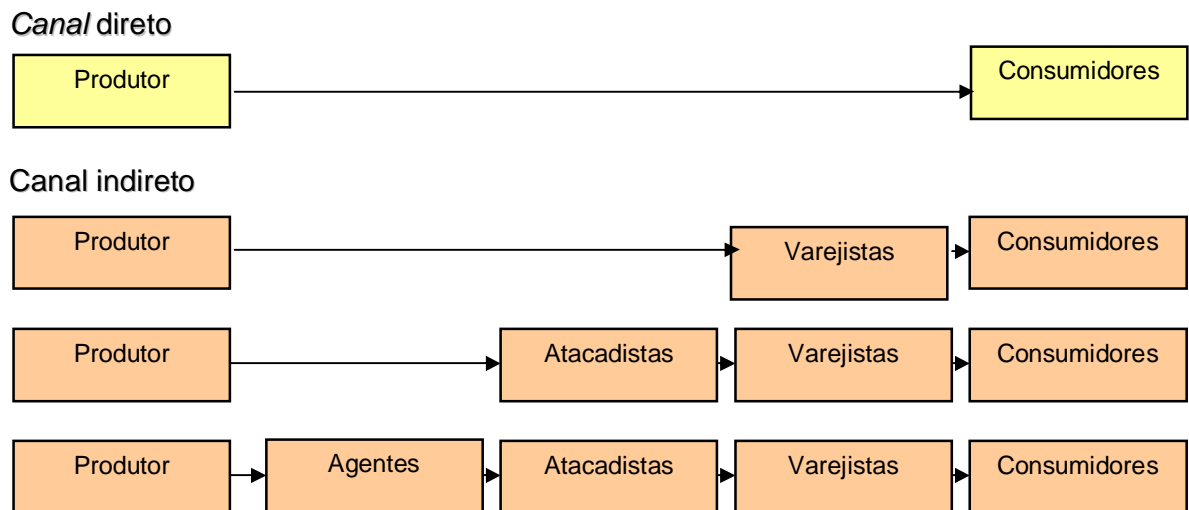
Um canal de distribuição é uma rede (sistema) organizada de instituições que executa todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais a fim de realizar a tarefa de marketing. (BENNETT, apud CHURCHILL JR.; PETER, 2000, p. 368).

Os revendedores num canal de distribuição são chamados de intermediários, que tem como função conectar vendedores e consumidores ou compradores organizacionais. Os intermediários são usados quando tornam a troca mais eficiente e reduzem o custo de transação. Se não o fizerem, é possível que os produtores não façam uso deles e vendam diretamente para os clientes.

A empresa pode distribuir seus produtos através de um canal direto ou indireto, ou ainda, um sistema misto ou híbrido. Quanto maior a pluralidade de estratégias e formas de abordar os diferentes segmentos de mercado, maiores as probabilidades de obtenção dos resultados planejados.

a) Níveis de distribuição (canal) direto e indireto

De acordo com McCarthy e Perreault (1997), a empresa pode optar por um canal direto ou indireto para distribuir os seus produtos. O canal direto não usa intermediários na distribuição. O canal indireto usa um ou mais intermediários na distribuição. A Figura abaixo mostra claramente as possibilidades de distribuição através dos canais direto e indireto.



FONTE: CHURCHILL JR. & PETER, 2000, P. 371.

FIGURA 1 - CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

O *Canal de Distribuição Direto* ou *Canal Direto* ocorre quando as empresas preferem vender diretamente ao cliente final ou consumidor porque desejam controlar a tarefa global de marketing. No Brasil, os produtos cosméticos têm tido grande êxito na *distribuição direta*. Segundo Churchill Jr. e Peter (2000), não se deve confundir *distribuição direta com marketing direto*. O *Marketing Direto* ocorre quando a empresa usa a ferramenta de promoção para distribuir seus produtos através de intermediários. Entende-se por promoção, a comunicação da informação entre vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar comportamentos e atitudes. O principal trabalho de promoção do gerente de marketing é dizer aos consumidores-alvos que o Produto certo está disponível, no Preço certo e na Praça certa.

A diferenciação pode ocorrer na distribuição direta, tornando-se uma vantagem competitiva, quando:

- atende aos clientes a custo mais baixo trabalhando mais eficazmente do que os intermediários;
- ao entrar em contato diretamente com o cliente, a empresa está mais consciente de suas mudanças de comportamento e atitudes;

- a empresa tem como vantagem uma estrutura extrovertida, com rápida retroação de informações, podendo mobilizar um contingente de vendedores treinados com a motivação necessária num esforço agressivo de venda, ou de serviço técnico especial.

O *Canal de Distribuição Indireto ou Canal Indireto* ocorre quando o fabricante não deseja assumir todo o canal de distribuição sozinho. Esta decisão pode ser pautada na questão da conveniência, por exemplo. Os consumidores podem querer encontrar o produto em vários pontos-de-venda ao mesmo tempo, facilitando seu momento de compra em razão do tempo despendido. A única maneira prática de estar em vários locais ao mesmo tempo é através de um atacadista. É o caso das vendas de cosméticos através do varejo tradicional. (CHURCHILL JR. e PETER, 2000).

O *Canal de Distribuição Indireto* pode ser um fator de diferenciação quando permite que o produto certo esteja disponível, no preço certo e na praça (canal) certa. A estratégia da empresa para tornar um produto disponível pode influenciar na facilidade dos consumidores em encontrá-lo. “A disponibilidade é especialmente importante para a tomada de decisões rotineira ou limitada”. (CHURCHILL JR.; PETER, 2000, p. 165).

Uma das razões que faz da distribuição indireta um diferencial competitivo é que os intermediários podem, freqüentemente, ajudar os fabricantes a atender melhor às necessidades dos consumidores e a um custo mais baixo. Outro motivo é que o sortimento e a quantidade de produtos que os consumidores desejam podem ser diferentes do sortimento e da quantidade de produtos que as empresas produzem. Normalmente, os fabricantes estão localizados distantes dos seus consumidores e os intermediários suprem as informações necessárias sobre o quê, quanto, quando e a que preço os produtos podem ser adquiridos. Os especialistas de canal ajudam a fornecer informações, aproximando compradores e vendedores. Além do mais, os especialistas auxiliam nas discrepâncias de quantidade e de sortimento.

Os consumidores não estão interessados em todas as quantidades produzidas, mas em apenas algumas unidades que podem ser adquiridas com alguns produtos complementares (sortimento). Cabe ao especialista intermediário a acumulação da compra e a separação em lotes conforme a necessidade do mercado final. A separação em lotes pode envolver vários níveis de intermediários. Os distribuidores podem vender quantidades menores a atacadistas ou diretamente a varejistas. Os varejistas continuam vendendo lotes menores ou unidades conforme a necessidade dos consumidores.

Levando em consideração a dispersão geográfica, os consumidores preferem comprar certos produtos em locais específicos gastando o mínimo de tempo possível nos processos de compra. “Em sua essência, a administração da distribuição tem por objetivo básico, primordial, maximizar as *utilidades de tempo, lugar e posse de bens e serviços*”. (DIAS, 1993, p. 18).

Na *utilidade de tempo*, procura-se identificar o momento em que o cliente quer comprar. Reflete o volume de vendas diário, semanal, mensal, anual e incorpora a sazonalidade. Indica a frequência de compra e recompra de qualquer bem ou serviço e significa ter o produto disponível a tempo e hora em que o cliente estiver interessado.

Na *utilidade de lugar* é necessário criar estratégias para ter o produto no lugar certo, quando o cliente estiver disposto a adquiri-lo. Para que uma empresa possa otimizar essa opção, deve levar em consideração a localização dos clientes.

Na *utilidade de posse*, ocorrerá a transferência efetiva de propriedade de determinado bem ou serviço, desde o estágio de transferência de posse do produtor para o intermediário ou deste para o usuário ou consumidor final. Isso é possível elaborando um sistema de distribuição eficaz.

A *posse do bem ou serviço* se dá no *ponto de venda* - local de apresentação do produto ao consumidor. Vale a pena lembrar que existem atividades varejistas

que não fazem uso do ponto de venda – varejo sem lojas: vendas realizadas pelo telefone, pelo correio, pela internet, etc.

b) Ponto de Venda

É no *ponto de venda* que ocorre o processo decisório de compra. O fator de escolha está intimamente ligado à imagem da loja criada na mente do consumidor. O varejista pode diferenciar-se criando valor na apresentação do ponto de venda através de produtos e serviços especiais. Segundo Churchill Jr. e Peter (2000), como parte de sua estratégia de marketing, os varejistas com ou sem lojas, procuram criar imagens para seus varejos.

Pode-se considerar como imagem da loja, tudo o que os consumidores pensam sobre uma determinada loja ou rede de varejo, que constitui basicamente as características físicas da loja, suas mercadorias, preços, propaganda e vendedores e incluem também estados emocionais. É necessário ao varejista entender a percepção que seu público-alvo tem de determinado tipo de loja para que possam criar e ajustar as imagens positivas, capazes de criar uma atmosfera exclusiva.

A atmosfera da loja, de acordo com Churchill Jr. e Peter (2000), inclui bem mais que a arquitetura ou a iluminação. A atmosfera é percebida através dos cinco sentidos: visão, audição, tato, olfato e paladar. É percebida, portanto, a partir de algumas dimensões que chamam a atenção do cliente e estimulam as vendas. No varejo com lojas existem inúmeras dimensões que devem ser consideradas para criar uma atmosfera positiva. Parente (2000), destaca as seguintes dimensões:

- arquitetura: refere-se aos espaços pequenos ou grandes; estilo moderno ou antigo; arquitetura de época, como estilo colonial, dentre outras. Por exemplo, aparência de depósito para lojas que enfatizam preços baixos.
- fachada: a fachada é um símbolo de si mesma, além de ser um elemento de atração de consumidores. Ela pode facilitar a movimentação física das pessoas, da rua para o seu interior.

- *layout*: refere-se à disposição dos móveis, espaçados ou próximos; expositores e grades; corredores amplos ou apertados. Um exemplo típico é o *layout* tipo grade escolhido pelos hipermercados que permite uma maior eficiência na distribuição nas prateleiras. Outro exemplo é o *layout* tipo pista adotado pelas lojas de departamento que encorajam o cliente a caminhar pela loja toda.
- iluminação: pode ser clara ou esmaecida; puramente funcional ou chamativa. Exemplificando, as luzes claras de um supermercado para estimular as vendas ou as luzes mortíferas de uma boate para criar um clima excitante.
- esquema de cores: a decisão sobre as cores também deve ser estudada para otimizar as vendas. As cores quentes (vermelho, amarelo e laranja) atraem os clientes e estimulam decisões rápidas, criando um clima de energia e informalidade. As cores frias (azul, verde e violeta) criam um clima de formalidade e tranquilidade propício para compras de alto envolvimento. Como exemplo, pode-se considerar um restaurante *fast-food* decorado com imensa utilização de vermelho e amarelo. Ou ainda, uma clínica médica que opta pela cor azul ou verde para transmitir calma e confiança.
- sons: a música cria um efeito atraente e fortalece a imagem do varejista. A música pode ser alta ou suave; agitada ou lenta; nível alto ou baixo. Exemplificando, um pianista que toca uma música suave num restaurante para criar sensação de elegância.
- exposição de mercadorias: a exposição de mercadorias pode criar uma imagem de informalidade ou formalidade, aliada à estratégia de promoções e preços baixos, ou ainda, de sofisticação e elegância. Grandes volumes de mercadorias empilhadas nas prateleiras; poucas linhas de produtos bem distribuídos pela loja. Por exemplo, um grande volume de produtos exposto nas prateleiras sugerem abundância e

preços baixos. Poucas mercadorias e amplos espaços abertos sugerem afluência e exclusividade.

- odores: os aromas afetam a percepção e a lembrança de algum produto ou marca. O consumidor relaciona o aroma ao produto, além de criar uma predisposição ao consumo. Aromas agradáveis como perfume, chocolate, couro, pizza, pipoca. Exemplificando, aromas de comida podem despertar o apetite em mercearias ou restaurantes.
- aparência dos vendedores: a aparência dos vendedores deve acompanhar a imagem da loja frente aos consumidores. Uma loja sofisticada deve apresentar vendedores bem vestidos; uma loja de preços baixos e promoções pode optar por vendedores uniformizados, facilitando a identificação no meio dos outros clientes; uma loja temática pode usar de fantasias típicas.

Estas dimensões influenciam positiva ou negativamente a imagem da loja. Vale a pena salientar que, do ponto de vista dos consumidores, a imagem não é um conjunto de características sem relação entre si, mas constitui uma impressão geral da loja. A imagem pode ser decorrente do seu posicionamento no mercado.

O posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa...Mas o posicionamento não é o que você faz com o produto. O posicionamento é o que você faz com a mente do cliente potencial. Ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente potencial. (RIES; TROUT, 1981, p. 2).

A proposta básica do posicionamento consiste em reatar conexões já existentes. As dimensões aqui sugeridas fazem parte da apresentação de qualquer ponto de venda. Criar estratégias de diferenciação observando o ponto de venda sob o prisma do consumidor pode ser uma enorme vantagem competitiva.

As estratégias de diferenciação nos canais de distribuição se completam com a diferenciação no ponto de venda, local onde o produto é apresentado e desejado na mente do consumidor.

As decisões de distribuição e escolha do ponto de venda têm efeito de longo prazo. É imprescindível definir claramente qual o canal de distribuição da empresa que atenda as necessidades das empresas e dos indivíduos que participam do fluxo de produtos desde o fabricante até o usuário final ou consumidor. A tarefa de consolidação de um sistema de distribuição não termina nunca, pois pode e deve ser aperfeiçoado constantemente. Mudar as estratégias de distribuição leva tempo e pode ser uma ótima estratégia de diferenciação.

2.3.4 DIFERENCIAÇÃO NO PREÇO

O preço é um elemento extremamente flexível, uma vez que pode ser ajustado para atender às condições mutantes do mercado. Entretanto, mudar o preço de um produto pode ser muito arriscado, pois ele está conectado às percepções do consumidor sobre a qualidade, o prestígio e a imagem do produto.

De acordo com Ferrell e outros (2000), a empresa deve estabelecer corretamente o preço para atingir o equilíbrio correto entre as necessidades dos consumidores, as soluções alternativas e as necessidades de a empresa cobrir seus custos diretos e indiretos e também obter um lucro aceitável. O lucro pode ser comprometido na tentativa de sobrevivência frente aos concorrentes. Segundo Kotabe e Helsen (2001), o preço é um dos maiores fatores de competição global. E essa competição, às vezes, se dá do âmbito global para o local, do estatal para o privado.

O preço pode ter denominações diferentes em situações diferentes e pode ser um elemento crítico no momento da decisão de compra. Na concepção de McCarthy e Perreault (1997), preço é o valor cobrado por algo: as faculdades cobram anuidades, os locadores cobram aluguéis, os hotéis cobram diárias, os

bancos cobram juros e taxas, as empresas de transportes cobram fretes, profissionais liberais cobram honorários.

Para a empresa, preço é a quantidade de dinheiro que está disposta a aceitar em troca de um produto. Esse valor deve ser alto o suficiente para cobrir os custos e dar algum lucro, mas não tão alto a ponto de perder a venda. Para o consumidor, preço é algo que está disposto a pagar em troca de um produto.

A empresa precisa considerar muitos fatores ao estabelecer sua política de determinação de preços. Segundo Kotler (2000), a empresa deve adotar um procedimento que inclui seis passos:

- a) Seleção do objetivo da determinação de preços: a empresa deve decidir onde posicionar seu produto em termos de qualidade e preço. Ao estabelecer o preço, a empresa deve identificar claramente quais são seus objetivos. Segundo Churchill Jr. e Peter (2000), os objetivos de preços são:
 - Segmentação e posicionamento: posicionar o produto de modo a servir determinados segmentos do mercado, sobretudo porque o preço influencia quais clientes potenciais irão comprar o produto.
 - Vendas e Lucros: o nível de vendas pode ser medido pelo número de unidades vendidas ou de acordo com a receita, onde vendas crescentes indicam que a organização está oferecendo um composto de marketing atraente. Entretanto, o sucesso de alcançar metas de vendas atraentes nem sempre se traduz em sucesso em termos de outros objetivos, como os lucros.
 - Competitividade: quando os concorrentes oferecem o mesmo produto, os consumidores escolhem em termos de preço. Nesse caso, os vendedores definem preços semelhantes, pois cobrar mais faria com que os consumidores migrassem para a concorrência.

- Sobrevivência: às vezes, a condição de mercado impõe à empresa metas de curto prazo, isto é, que sobreviva até que a situação melhore. Numa concorrência acirrada e com baixa demanda, os vendedores terão que cobrar preços mais baixos a fim de disputar os poucos compradores disponíveis no mercado. Os objetivos de sobrevivência normalmente incluem definir um preço igual ao custo total ou abaixo dele, a fim de atrair clientes, vendendo, ao mesmo tempo, o suficiente para cobrir os custos variáveis.
- Responsabilidade Social: objetivos econômicos são de suma importância para as empresas, no entanto, ao definir preços, os profissionais de marketing podem levar em conta questões relacionadas à responsabilidade social. Seleção do objetivo da determinação de preços: a empresa deve decidir onde posicionar seu produto em termos de qualidade e preço. Ao estabelecer o preço, a empresa deve identificar claramente quais são seus objetivos. Segundo Churchill Jr. e Peter (2000), os objetivos de preços são:
 - b) Determinação da demanda: cada preço levará a um nível diferente de demanda e, portanto, terá um impacto diferente nos objetivos de marketing de uma empresa. Quanto mais alto o preço, menor será a demanda e vice-versa. De acordo com Kotler (2000), em alguns casos elevar o preço desencadeia um aumento na demanda, pois alguns consumidores consideram o preço alto como um indicador de um produto melhor. Segundo o autor, a demanda pode ser entendida a partir de alguns pressupostos:
 - Sensibilidade a preço: para se estimar a demanda é necessário compreender o que afeta a sensibilidade a preço. Os compradores são menos sensíveis a preço quando o produto tem um valor único, isto é, exclusivo; quando os compradores têm menos consciência da existência de substitutos; quando os compradores têm dificuldade de comparar a qualidade dos substitutos; quando o dispêndio total for menor em relação à

renda; quando o benefício final é interessante; quando parte do custo é assumida por terceiros; quando o produto é utilizado em conjunto com bens comprados anteriormente; quando o produto supostamente possui mais qualidade, prestígio ou exclusividade; quando não podem estocar o produto.

- Estimativa das curvas de demanda: as empresas tentam de diversos modos medir suas curvas de demanda e para isso, fazem uso de diversos métodos. O primeiro método envolve a análise estatística de preços, quantidades vendidas e outros fatores históricos. O segundo método envolve a realização de experiências com preços e observação de resultados. O terceiro método consiste em solicitar aos compradores que declarem quantas unidades comprariam a diferentes preços propostos.
 - Elasticidade de preço da demanda: os profissionais tentam medir o quanto a demanda seria reativa ou elástica a uma mudança de preço. Quando as demandas são mais elásticas e as necessidades dos clientes não são percebidas, isso gera certos efeitos como a mudança para outro fornecedor.
- c) Estimativa de custos: a demanda estabelece um preço que a empresa pode cobrar por seus produtos. Os custos determinam o piso. A empresa deseja cobrar um preço que cubra seu custo de produção, distribuição e venda do produto, incluindo o retorno sobre investimento. Segundo Kotler (2000), a estimativa de custos segue alguns parâmetros:
- Tipos de custos e níveis de produção: os custos de uma empresa podem ser considerados fixos e variáveis. Os custos fixos (ou custos indiretos) são aqueles que não variam de acordo com o volume da produção ou da receita de vendas. Os custos variáveis mudam em função direta do nível de produção. Os custos totais consistem na soma dos custos fixos e variáveis para qualquer nível de produção. O custo médio é igual aos custos totais divididos pela produção.

- Produção acumulada: o custo médio cai com a experiência acumulada de produção. Este declínio no custo médio advindo da experiência acumulada de produção denomina-se curva de experiência ou curva de aprendizagem. O problema neste caso é que a estratégia de declínio de preços pode elevar a demanda o que levaria a empresa a expandir seu parque industrial, mas não a tecnologia. Um concorrente pode aportar com uma nova tecnologia de custo mais baixo e superar o líder de mercado, que agora está com uma tecnologia mais antiga.
 - Ofertas diferenciadas ao mercado: as empresas hoje procuram adaptar suas ofertas e condições para compradores diferentes. Para estimar a lucratividade neste caso, deve-se utilizar a contabilidade de custos baseada em atividades (ABC), em vez da contabilidade de custos padrão. A contabilidade ABC apura os custos reais associados ao atendimento a diferentes clientes. A identificação dos custos reais permite que uma empresa explique seus preços ao cliente, aprimorando assim o relacionamento.
 - Determinação de custo-alvo: o custo também pode mudar como resultado de um esforço concentrado por parte dos projetistas, engenheiros e compradores da empresa para reduzi-los. O custo-alvo é um método japonês que utiliza pesquisas de mercado para estabelecer as funções desejadas de um novo produto e determinam o preço pelo qual o produto pode ser vendido, dado o seu apelo e os preços dos concorrentes. Deduzem a margem de lucro desejada desse preço e o valor restante representa o custo-alvo que deverão atingir. Em seguida examinam cada elemento do custo e o dividem em unidades menores. Consideram meios de realizar um custo final para a faixa do custo-alvo. Se não conseguem, podem decidir não desenvolver o produto porque este não será vendido pelo preço-alvo.
- d) Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes: a empresa deverá levar em conta os custos, preços e ofertas dos concorrentes para

determinar a sua faixa de preço. Se a empresa for similar a um grande concorrente, terá que determinar um preço próximo do concorrente ou perderá a venda. Se a oferta da empresa for inferior, esta não poderá cobrar um preço maior. Se for superior, poderá cobrar mais e garantirá a venda.

e) Seleção de um método de determinação de preço: os custos determinam o piso para o preço; os preços dos concorrentes e o preço dos substitutos oferecem um ponto de orientação; a avaliação das características singulares do produto estabelece um teto para o preço. Para determinar o preço, as empresas selecionam uma dessas três considerações e aplicam num método de determinação de preço. Segundo Kotler (2000), existem seis métodos de determinação de preço:

- Preço de *markup*: é adição de um *markup*-padrão ao custo do produto. Quando todas as empresas do setor utilizam esse método de determinação de preços, estes tendem a ser similares, minimizando a competição.
- Preço de retorno-alvo: a empresa determina o preço que renderia sua taxa-alvo de Retorno Operacional sobre Investimento (ROI). Este método não considera a elasticidade de preço e dos preços dos concorrentes. O fabricante precisa considerar diferentes preços e estimar impactos prováveis sobre o volume de vendas e lucros. O fabricante deve procurar meios de reduzir custos fixos ou variáveis.
- Preço do valor percebido: neste método as empresas baseiam seus preços no valor percebido pelos clientes e não no custo do vendedor, como a chave para a determinação de preço. Para aumentar o valor percebido pelo cliente, investe em outros elementos do *mix* de marketing, como propaganda e força de vendas. A eficácia deste método consiste em determinar com precisão a percepção do mercado relativa ao valor da oferta. Esta precisão pode ser obtida através de pesquisa de mercado.

- Preço de valor: as empresas têm determinado preços onde cobram um valor relativamente baixo para uma oferta de alta qualidade. Existem empresas varejistas que adotam a prática de preços baixos todos os dias (*every low pricing* – ELP). Outra prática é a determinação de preços alto-baixo onde o varejista cobra preços mais altos, mas realiza promoções freqüentes. Esta prática encarece o sistema, pois os descontos e promoções constantes são dispendiosos e tem minado a confiança do consumidor de que encontrará bons preços.
 - Preço de mercado: neste método a empresa estabelece seus preços orientando-se em grande parte pelos preços dos concorrentes. Quando os custos são difíceis de medir ou não se sabe como a concorrência reagirá, as empresas consideram o preço corrente uma boa solução.
 - Preço de licitação: a determinação de preços orientada pela concorrência é comum nos casos em que as empresas apresentam propostas lacradas em licitação. A empresa se baseia em expectativa de como os concorrentes determinarão seus preços e não em relação ao custo e a demanda da empresa. O risco consiste em determinar um preço abaixo do custo.
- f) Seleção do preço final: os métodos de determinação de preço estreitam a faixa a partir da qual a empresa deve selecionar seu preço final. De acordo com Kotler (2000), ao selecionar esse preço, a empresa deverá considerar fatores adicionais:
- Preço psicológico: muitos consumidores utilizam o preço como indicador de qualidade. Quando eles procuram determinado produto, já existe um preço de referência formado com base nos preços atuais, anteriores ou o contexto de compra.

- A influência de outros elementos do *mix* de marketing sobre o preço: o preço final deve levar em conta a qualidade e a marca em comparação com a concorrência.
- A política de preço da empresa: o preço deve ser coerente com a política de preços da empresa. A finalidade é assegurar que a força de vendas trabalhe com preços razoáveis para os clientes e rentáveis para a empresa.
- Impacto do preço sobre terceiros: a empresa deverá levar em conta qual será o impacto dos preços sobre distribuidores, revendedores, concorrentes, fornecedores, governo. A empresa deve conhecer quais as leis que regulamentam a determinação de preços.

2.3.5 DIFERENCIAÇÃO NA PROMOÇÃO

O principal trabalho de promoção é evidenciar o produto certo, no lugar certo, no preço certo e no canal de distribuição certo, e para tanto, é imprescindível administrar a estratégia de comunicação. “*Promoção é a comunicação da informação entre vendedor e comprador ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamento*”. (MCCARTHY; PERREAULT, 1997, p. 230).

Segundo Churchill Jr. e Peter (2000), os profissionais de marketing utilizam a comunicação para aumentar as vendas e lucros ou alcançar outras metas. Ao fazer isso, eles informam, persuadem e lembram os consumidores para que comprem seus produtos e serviços. As principais metas específicas que podem ser atingidas através da comunicação são:

- Criar consciência: informar o público sobre produtos, marcas, lojas ou organizações, sobre novidades ou ainda, sobre a expansão dos produtos já existentes para o mercado global.
- Formar imagens positivas: através de imagens claras, o consumidor é ajudado a identificar o que se está sendo oferecido.

- Identificar possíveis clientes: descobrir nomes, endereços e possíveis necessidades de compradores potenciais e criar um relacionamento com eles. Desta forma, eles podem dizer o que necessitam e a empresa pode procurar satisfazê-los.
- Formar relacionamentos no canal: aumentar a cooperação entre membros do canal de forma que todos se beneficiem com o aumento de vendas.
- Reter clientes: utilizar sistemas de comunicação que criem valor para os clientes, satisfazendo-os de forma a torná-los leais.

Através da comunicação pode-se criar um diálogo interativo entre a empresa e seus clientes em vários estágios do processo de compra: pré-vendas, vendas, consumo e pós-consumo. Ela precisa ser eficaz para fortalecer todos os demais esforços de venda.

Para que a comunicação seja eficaz, há a necessidade de se elaborar estratégias que reflitam características do público que se deseja atingir. De acordo com Churchill Jr. e Peter (2000), a estratégia de comunicação deve ser planejada, implementada e controlada.

Na fase do Planejamento, sua formulação deve seguir as seguintes etapas:

- Definir os objetivos da comunicação: devem ser claros, específicos e desafiadores, mas alcançáveis.
- Escolher o composto de comunicação: deve-se avaliar quais as contribuições que cada tipo de promoção pode oferecer para alcançar os objetivos propostos. Para tanto é necessário avaliar a natureza do mercado, a natureza do produto, se a estratégia é de expansão ou retração. Na estratégia de expansão, os esforços são direcionados para outros membros do canal, como por exemplo, algum incentivo aos varejistas. Na estratégia de retração, a comunicação é direcionada aos usuários finais.

- Definir os orçamentos de comunicação: considerar a comunicação integrada de marketing, incluindo o orçamento de propaganda e o de vendas pessoais. Podem ser considerados os métodos de utilização de uma porcentagem sobre as vendas atuais ou estimadas; fixação de um valor por unidade vendida ou produzida; gasto da concorrência; disponibilização de recursos ou do tudo-que-se-puder-gastar.
- Definir objetivo-e-tarefa onde se quantifica os objetivos de comunicação e determina as tarefas necessárias para alcançar esses objetivos.

Já as fases de implementação e controle incluirão diversas atividades, dependendo de quais elementos do composto de marketing estão incluídos. Consiste em colocar em prática a estratégia de comunicação, avaliar os resultados e, se necessário, mudar a estratégia.

Segundo Kotler (2000), a promoção pode ser evidenciada através de ferramentas com características exclusivas e custos próprios. Saber escolher a ferramenta adequada para se comunicar com o mercado faz toda a diferença. As ferramentas usadas atualmente são: *propaganda, promoção de vendas, relações públicas e assessoria de imprensa, vendas pessoais e marketing direto*.

a) *Propaganda*: pode ser usada para criar uma imagem positiva e/ou duradoura na mente dos consumidores. “Propaganda é qualquer forma paga de apresentação impessoal de idéias, bens ou serviços por patrocinador identificado”. (MCCARTHY; PERREAULT, 1997, p. 230). Pode ser realizada para apresentar um produto aos consumidores, para obter maior penetração no mercado frente aos concorrentes, ou para aumentar a expressividade da marca. A principal vantagem da propaganda é que ela pode alcançar compradores dispersos geograficamente. A propaganda inclui o uso de mídias como revistas, jornais, rádio e TV, cartazes, mala direta, telemarketing ou internet, dentre outras.

b) *Promoção de Vendas*: refere-se às atividades de promoção que estimulam o interesse, a degustação, a experimentação ou a experiência com o produto. Algumas editoras mandam exemplares gratuitos a clientes potenciais por um determinado período, estimulando a compra ou assinatura através do interesse despertado. As principais vantagens dessa ferramenta de comunicação são a atenção que se desperta no consumidor para o produto e o estímulo ao consumo ou a compra imediata. É uma resposta rápida e forte com efeitos de curto prazo como o lançamento de um produto ou o aumento de vendas em declínio.

c) *Relações Públicas e Assessoria de Imprensa*: referem-se a programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos em particular. É o relacionamento que a empresa constrói frente a um grande número de públicos interessados – qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial ou que possa ter impacto na capacidade da empresa atingir seus objetivos. Executam as funções de relações com a imprensa; publicidade de produto; comunicação corporativa; lobby de negociação com legisladores e autoridades governamentais em relação a leis e regulamentações; aconselhamento e orientação da administração quanto a problemas públicos e quanto à posição e imagem da empresa frente à sociedade. Antigamente a atividade das relações públicas era dissociada das atividades de marketing e era chamada de assessoria de imprensa que atuava no espaço editorial na imprensa e na mídia eletrônica para promover ou divulgar um produto, serviço, idéia, lugar, pessoa ou organização. (KOTLER, 2000). Atualmente as empresas estão se voltando para a atividade de relações públicas de marketing, que tem como finalidade apoiar diretamente a promoção corporativa ou de produtos e a construção da imagem.

d) *Vendas Pessoais*: referem-se à comunicação oral direta entre vendedores e consumidores potenciais, o que facilita o feedback e a adaptação dos vendedores. Nesta ferramenta, existe uma maior interação pessoal entre vendedor e comprador; acontece um aprofundamento no relacionamento entre as partes envolvidas, desde o mais simples relacionamento até uma amizade

mais profunda; e as vendas efetuadas dessa maneira impelem o comprador à compra, uma vez que se vê obrigado a comprar depois da argumentação do vendedor.

e) *Marketing Direto*: é um sistema de marketing interativo que usa um ou mais meios de propaganda para vender qualquer coisa a qualquer pessoa através de uma oferta definida, com informações necessárias para a tomada de decisão, e com um mecanismo de resposta. As principais vantagens dessa ferramenta de promoção são a privacidade, a personalização, a facilidade de atualização, e a interação. As formas mais comuns de marketing direto são a mala direta, o *telemarketing* e o marketing pela *Internet*. A *mala direta* consiste em enviar uma oferta, anúncio, lembrete ou outro item a uma pessoa num endereço específico. O *telemarketing* é uma ferramenta que consiste na apresentação do produto por telefone em um tempo relativamente curto e com muita flexibilidade na operacionalidade, pois permite modificar o preço, os termos e a abordagem, se necessário. O *Marketing pela Internet, ou e-commerce* - negócios no espaço de mercado, em vez de no mercado físico -, oferece como benefícios para os compradores potenciais, a conveniência, a informação e maior comodidade, pois se compra sem sair de casa. Para os profissionais de marketing são os ajustes rápidos às condições do mercado, custos mais baixos, construção de relacionamentos, e cálculo do número de visitantes.

Segundo Kotler (2000), é necessário estabelecer um *mix* de comunicação de marketing que leve em conta fatores como o tipo de mercado de produto, estratégia de pressão ou atração, a rapidez do consumidor em fazer uma nova compra, o estágio do ciclo de vida do produto e a classificação da empresa no mercado. É necessário examinar as vantagens e os custos específicos de cada ferramenta promocional.

2.3.6 DIFERENCIAÇÃO NAS PESSOAS

Segundo Parente (2000), a gestão do recurso mais importante para um varejista é o capital humano. Na empresa, é a equipe de pessoas que desenvolve seu capital intelectual – soma do conhecimento de todos; capacidade mental. O capital intelectual é responsável pelo aprendizado permanente e de melhoria contínua de uma empresa varejista desenvolvendo novas soluções, reduzindo os custos e melhorando a satisfação dos funcionários. O talento, o conhecimento e a motivação da equipe são os principais fatores que proporcionarão à empresa varejista, vantagem competitiva.

De acordo com Morgan (1996), os conflitos organizacionais se originam de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme. Os grupos profissionais podem ter visões diferentes do mundo e da natureza do negócio da organização. Contadores podem não concordar com a filosofia dos praticantes de marketing e estes podem não concordar com a filosofia de trabalho do pessoal de produção. O Quadro de referência que orienta os engenheiros de desenvolvimento pode ser diferente do departamento de qualidade e assim por diante. Cada grupo pode ter desenvolvido sua própria linguagem especializada e estabelecido um conjunto de conceitos facilitadores para a formulação de prioridades do negócio.

Se as divisões dentro de uma organização se tornarem reais, acaba-se originando um conjunto de subculturas profissionais que têm grande dificuldade de se comunicar umas com as outras. Outra divisão pode ocorrer através da diversidade cultural oriunda de grupos étnicos ou sociais diferentes. A cultura é um conjunto de valores, um processo contínuo totalmente aplicável à realidade organizacional que produz sistemas de significados comuns.

Significado, compreensão e sentidos compartilhados são todas diferentes formas de descrever a cultura organizacional. Nada mais é que ter uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver

e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particularmente distintas. Segundo Morgan (1996), a natureza de uma cultura é encontrada nas suas normas sociais e costumes e que, se alguém adere a essas regras de comportamento, construirá uma realidade social adequada, plenamente aceitável nos padrões vigentes, atingindo um padrão de sucesso pessoal.

Tanto para pessoas quanto para organizações, o sucesso advém de encontrar formas de orientar as suas atividades a partir de um referencial comum, um alinhamento para a construção de uma realidade.

As organizações são em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e mentes de seus membros do que em conjuntos concretos de regras e procedimentos. Quando a organização consegue imprimir claramente seu propósito às pessoas que compartilham da realidade organizacional, acontece um alinhamento de direção, valores e oportunidades.

Ao considerar os relacionamentos diários entre as pessoas em uma organização como um processo da construção da realidade, novas descobertas sobre o funcionamento do grupo e da liderança também emergem, surgindo assim uma compatibilidade de atividades. Os principais obstáculos na conquista da compatibilidade decorrem da necessidade de integração de decisões e ações através de muitas subunidades independentes.

A integração de decisões e ações leva à coesão. Descobre-se que grupos coesos são aqueles que crescem em torno de entendimentos comuns, enquanto que grupos fragmentados tendem a ser aqueles que se caracterizam por realidades múltiplas. Os grupos coesos criam uma vantagem competitiva que leva a sustentabilidade.

De acordo com Porter (1999), a compatibilidade induz à vantagem competitiva e à sustentabilidade. A compatibilidade afasta os imitadores da criação de uma cadeia que é tão resistente quanto seu elo mais forte, pois parte do princípio

que atividades distintas afetam umas as outras e que o todo é mais importante que qualquer parte individual. Uma força de vendas sofisticada, por exemplo, proporciona maior vantagem quando os produtos da empresa incorporam tecnologia avançada e a abordagem de marketing enfatiza a assistência e o apoio aos clientes. A vantagem competitiva emana da totalidade do sistema de atividades.

A compatibilidade entre as atividades acarreta substanciais reduções de custo ou aumento da diferenciação, além de ser fundamental para a sustentabilidade. Para a concorrência é mais difícil copiar um grupo de atividades entrelaçadas do que apenas imitar certa abordagem da força de vendas, igualar uma tecnologia de processo ou copiar o conjunto de características de um produto.

Segundo Whiteley (1999), para se formar uma excelente base para a gestão de recursos humanos é de suma importância liberar os defensores dos clientes – pessoal - através das seguintes estratégias:

- fixar uma meta permanente de colocar a Satisfação dos Clientes acima de todos os demais objetivos;
- informar todos a respeito. Todos têm de acreditar que existe uma obsessão absoluta com a qualidade e com a Satisfação dos Clientes;
- medir a Satisfação dos Clientes diariamente. Afixar os resultados e recompensar a todos quando for alcançada;
- contratar pessoas que gostem de outras pessoas;
- fazer com que todos saibam o que esperar da empresa e o que ela espera deles;
- educar as pessoas no momento em que são contratadas;
- criar um ambiente que faça com que as pessoas sintam-se bem e que apoiem sua busca entusiasmada da Satisfação do Cliente;

- tratar o Pessoal como Clientes;
- pensar em si próprio como um Cliente. Pessoas que gostam de Pessoas julgam natural assumir o ponto de vista do Cliente.

Quando a maioria das pessoas procura conquistar outras para o seu modo de pensar, faz isso conversando demasiadamente. Vendedores, especialmente, são vítimas desse grave erro. Deixe a outra pessoa falar dela mesma. Ela conhece muito mais sobre o seu negócio e os seus problemas do que você. Assim, faça-lhe perguntas. Deixe-a dizer-lhe algumas coisas. Se discorda dessa pessoa, você pode ser tentado a interrompê-la. Mas não o faça. É arriscado. Ela não lhe prestará atenção enquanto tiver idéias para expor. Ouça-a pacientemente e com boa vontade. Seja sincero nisso. Encoraje-a a expressar as suas idéias. (CARNEGIE, 2002, p. 213).

O principal elo entre a empresa varejista e o consumidor é o vendedor. Ele é o representante responsável por explicar todo o esforço da empresa aos clientes-alvo. Pode fornecer informações sobre os produtos, explicar e interpretar as políticas da empresa, negociar preços ou perceber problemas quando algo não vai bem. É o único capaz de explicar ao gerente porque o cliente está insatisfeito com o desempenho ou qualidade do produto. O vendedor pode tomar a iniciativa de escolher quais clientes-alvo atingir; que produtos específicos enfatizar; que intermediários visitar ou trabalhar mais intensamente; como usar a verba de promoção; e como ajustar preços.

A força de vendas pode auxiliar a função de informações de marketing, pois é a primeira a ouvir sobre um novo concorrente ou sobre um novo produto ou uma nova estratégia do concorrente.

Segundo Slack e outros (2002), negligenciar o potencial dos funcionários é negar uma fonte poderosa de melhoria e lucratividade. Todos são capazes de

melhorar a maneira de executar suas tarefas e de ajudar os outros da organização a melhorar as suas. Somente combinando o poder cerebral de seus funcionários uma empresa pode enfrentar a turbulência e as restrições do ambiente de hoje.

2.4 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO

Existem muitas maneiras de diferenciar o composto de marketing em relação às empresas concorrentes, mas é necessário eleger *critérios de seleção* para as estratégias. Entende-se por *critério*, uma norma; uma apreciação minuciosa; a faculdade de distinguir o bom do mau. (FERNANDES e outros, 1991).

De acordo com Kotler (2000, p. 320), todos os produtos podem ser diferenciados até certo ponto, mas nem todas as diferenças são significativas ou valem a pena. É necessário efetuar uma apreciação minuciosa até o ponto que ela satisfaça os seguintes *critérios*:

- Importância: a diferença precisa oferecer um benefício de alto valor a um número suficiente de compradores.
- Destaque: a diferença é oferecida de maneira destacada.
- Superioridade: a diferença é superior as outras maneiras de se obter benefícios.
- Exclusividade: a diferença não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes.
- Acessibilidade: deve ser possível ao comprador poder pagar pela diferença.
- Lucratividade: a empresa deve considerar a diferença lucrativa.

Já segundo Hooley e outros (2001, p. 290), ao escolher o tipo de diferenciação, deve-se levar em conta os fatores: valor agregado para o cliente; custo em relação ao valor agregado; velocidade do concorrente em copiar; e o grau com que a ela explora a aptidão central e os ativos da empresa.

Muitas empresas introduziram diferenciações que fracassaram em um ou mais desses critérios. Cada empresa precisa desenvolver um posicionamento diferente para a sua oferta e sua imagem, de forma a ocupar um lugar de destaque na mente dos clientes-alvo.

2.4.1 PRODUTO

De acordo com Hooley e outros (2001), a diferenciação do produto busca aumentar o valor do produto ou serviço oferecido ao cliente. Segundo Levitt (apud Hooley e outros, 1996, p. 298), os produtos podem ser vistos em quatro níveis: o produto central ou genérico, o produto esperado, o produto aumentado e o produto potencial. A diferenciação é possível em todos esses aspectos, mas é necessário estabelecer um critério de seleção de elementos possíveis na diferenciação do produto.

- a) O que os clientes esperam além do produto genérico?
No mercado automobilístico, os clientes esperam um mínimo de confiabilidade nos carros que compram. Na linha branca (geladeiras, máquinas de lavar, etc.) espera-se um mínimo de garantia. Nos cremes dentais, exige-se um mínimo de proteção contra as cáries. Todos estes fatores trabalham a expectativa do cliente em relação ao produto. A presença destes fatores não garante a venda do produto, mas a falta deles inibirá a escolha por parte do cliente.
- b) O que os clientes valorizam além do esperado?
Os chamados “motivadores” potenciais são a complementação do produto que prima por ir além da expectativa do cliente, visando diferenciar o produto dos produtos dos concorrentes. O grande inconveniente é que essa complementação normalmente tem um

custo que pode onerar o preço do produto. É imprescindível que o benefício extra supere o custo para que o cliente visualize esse diferencial como um valor agregado e esteja disposto a pagar por ele.

- c) Qual é a facilidade com que esse diferencial pode ser copiado? Alguns diferenciais podem ser rapidamente copiados, como por exemplo, uma redução na taxa de juros. Em contrapartida uma ótima localização pode levar tempo para ser copiada e pode se transformar numa barreira defensiva para a concorrência.

2.4.2 SERVIÇO

Segundo Christopher (2002), o poder do serviço ao cliente é o maior meio potencial de diferenciação. É possível que dois fatores tenham contribuído mais do que qualquer outro para a importância cada vez maior do serviço ao cliente como uma arma competitiva. O primeiro é a mudança constante nas expectativas do cliente. Em quase todos os mercados o cliente está mais exigente, mais sofisticado do que cerca de 30 anos atrás. O segundo fator é a lenta transição para os mercados tipo *commodities*, onde as marcas estão decrescendo e perdendo espaço para produtos cada vez mais parecidos, dificultando assim a percepção de diferença dos produtos.

Para evitar a comoditização, é necessário eleger algum diferenciador de serviço que, agregado ao produto, torne-se destaque na mente e no coração do cliente. De acordo com Kotler (2000), os diferenciadores de serviços são facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente, manutenção e reparo.

- a) Pedido: é a facilidade que o cliente encontra em fazer um pedido à empresa. Para exemplificar temos o comércio eletrônico onde o cliente pode fazer suas compras sem sair de casa.

- b) Entrega: é aliada à qualidade com que o produto ou serviço é entregue ao cliente levando em consideração a velocidade, precisão e preocupação com o processo de entrega.
- c) Instalação: é o trabalho feito para tornar um produto operacional no local planejado como o caso de empresas que comercializam produtos complexos, principalmente alta tecnologia.
- d) Treinamento do cliente: consiste em treinar os funcionários do cliente na utilização do equipamento de maneira correta, como a correta utilização de uma máquina de cafés.
- e) Orientação ao cliente: são os dados, sistemas de informações e serviços de consultoria que a empresa oferece aos compradores.
- f) Manutenção e reparo: é a criação de um programa que auxilie o comprador a manter os seus produtos em perfeitas condições de funcionamento.

A diferença através de serviços agregados oferece uma oportunidade para quebrar a confiança no preço, para garantir a realização dos negócios. (HOOLEY e outros, 2001, p. 290). As empresas que competem apenas em termos de características do produto enfrentam forte desvantagem em relação àquelas empresas que incrementam o produto básico com serviços de valor adicionado, pois as pessoas não compram produtos, elas compram benefícios.

A definição de critérios de seleção se faz necessária devido à natureza multivariada dos serviços e aos requisitos largamente diferenciados dos mercados específicos. Segundo Christopher (2002), é essencial que em qualquer negócio haja uma política claramente definida para o serviço ao cliente e suficientemente flexível, pois existe uma evidência que se o serviço não estiver disponível na hora em que o cliente precisar dele assim como o seu substituto, então esta venda está perdida para o concorrente; mesmo nos mercados mais leais. Não se deve esquecer que a função dos serviços ao cliente é fornecer utilidade de tempo e de lugar na transferência de

mercadorias e serviços entre o comprador e o vendedor, pois não existe qualquer valor no produto ou serviço, até que ele esteja nas mãos do cliente ou consumidor.

2.4.3 DISTRIBUIÇÃO

Segundo Hooley e outros (2001, p. 290), a diferenciação na distribuição ocorre com o uso de pontos-de-venda diferentes, dispondo de uma rede de distribuição diferente ou de uma cobertura diferente de mercado. Consiste em tornar os bens e serviços disponíveis nas quantidades e nos locais corretos, quando os consumidores assim o desejarem. Já Kotler (2000, p. 318), sugere que as empresas podem obter vantagem competitiva da maneira como projetam a cobertura, a especialidade e o desempenho de seus canais de distribuição.

Também neste caso, a definição de critérios de seleção é crucial para criar um canal de distribuição eficiente. Criar um diferencial através da distribuição pode ser decisivo para a sobrevivência da organização, pois as decisões de distribuições são mais difíceis de serem mudadas que as decisões sobre o produto, o preço ou promoções. Pode levar anos e muito dinheiro para elaborar um sistema de distribuição eficaz. Os contratos legais com os participantes de canal podem também limitar as mudanças e é difícil a movimentação das instalações de distribuidores e varejistas, uma vez estabelecidas. No entanto, conforme os produtos vão amadurecendo, é necessário propiciar uma distribuição mais ampla para se alcançar diferentes clientes.

2.4.4 PREÇOS

Segundo Christopher (2002), o poder da “marca” está decrescendo cada vez mais, à medida que as tecnologias dos produtos concorrentes convergem, dificultando assim a percepção de diferença nos produtos. Os produtos são tão parecidos que a não ser que a pessoa seja experiente, qualquer um teria dificuldade para usar as características do produto como base de escolha. Ao

enfrentar uma situação como esta, o cliente pode ser influenciado pelo preço ou pelas características percebidas.

Em um número crescente de mercados, o poder da marca declinou e os clientes estão dispostos a aceitar substitutos; mesmo as diferenças tecnológicas foram removidas, de modo que ficou mais difícil manter uma posição competitiva através do próprio produto, fortalecendo assim a diferenciação através do preço.

De acordo com Ferrell e outros (2000), as estratégias de preços mais baixos só são bem-sucedidas quando a empresa possui custo operacional significativamente baixo, para sustentar preços mais baixos, desfrutando de uma vantagem de custo, onde se cria uma barreira contra os concorrentes. Se a empresa entrar numa guerra por preços, sem critérios, pode enveredar por um caminho desastroso.

Em contrapartida, os preços mais altos só são possíveis se a empresa oferecer alguma vantagem efetiva ou percebida para o cliente que deve estar disposto a pagá-la. Normalmente, quanto maior o grau de diferenciação de um produto ou serviço, maior será a possibilidade de se cobrar um preço mais alto. Nesse caso, a imagem do produto deve ser de prestígio e de alta qualidade, para que os consumidores percebam o produto da empresa como de qualidade significativamente superior à dos concorrentes.

Na seleção de critérios para a diferenciação, deve-se levar em conta a percepção que o cliente tem do produto, porque os produtos de prestígio podem possuir uma imagem totalmente divorciada de qualidade real. Quando não se consegue oferecer diferenciais percebidos aos clientes, resta à empresa competir com produtos comuns num mercado de *commodities*. O preço é, portanto, muito mais do que um problema financeiro ou econômico. Possui também conotações sociais e psicológicas significativas.

2.4.5 PROMOÇÃO

Algumas empresas confiam em apenas uma ou duas ferramentas de promoção para divulgar os seus produtos. A ampla gama de ferramentas de comunicação, de mensagens e de público obriga as empresas a elaborar uma comunicação integrada de marketing que reconheça o valor agregado de um plano abrangente que ofereça clareza, coerência e impacto máximo nas comunicações através de mensagens discretas integradas de maneira coesa. Segundo Hooley e outros (2001), a diferenciação através de promoção poderá envolver:

- a) um mix de comunicação mais amplo, utilizando propaganda, relações públicas, mala direta, vendas pessoais, etc.;
- b) promoções de intensidade variada como por exemplo, comunicação pesada durante o lançamento de um produto;
- c) um conteúdo diferente, uma mensagem de propaganda nitidamente diferente.

Ao definir os critérios de seleção das estratégias de diferenciação, os profissionais de marketing precisam criar mensagens que rompam a desordem criada por todas as outras mensagens, de forma que o público-alvo pelo menos preste atenção nela. É óbvio, portanto, que as mensagens serão consideradas quando forem distintas e relevantes para a audiência. Dessa forma, os profissionais de marketing que segmentam corretamente seu público e se concentram no valor para o cliente estão em melhor posição para criar mensagens que prendam a atenção, despertem o interesse, suscitem o desejo e levem a ação.

Numa época em que o excesso de informações tumultua a vida das pessoas, escolher corretamente a forma de promover o produto ou empresa, faz toda a diferença.

2.4.6 PESSOAS (FORÇA DE TRABALHO)

Pode-se considerar, que uma grande barreira competitiva frente aos concorrentes é a diferenciação através do pessoal. Segundo Porter (1999), dificilmente consegue-se copiar a coesão existente entre as pessoas e os departamentos. O concorrente conseguirá copiar algumas atividades, mas não o todo. As empresas com uma forte cultura e compatibilidade entre atividades e pessoas, raras vezes se tornam alvos de imitação.

As empresas podem ter um enorme diferencial competitivo através de uma equipe de profissionais bem treinada. Segundo Kotler (2000), os profissionais bem treinados apresentam seis características marcantes:

- a) competência: possuem as habilidades e conhecimentos necessários;
- b) cortesia: são agradáveis, respeitosos e corteses;
- c) credibilidade: são dignos de crédito;
- d) confiabilidade: realizam o serviço de maneira consistente e cuidadosa;
- e) capacidade de resposta: respondem às exigências e aos problemas do consumidor com rapidez;
- f) comunicação: esforçam-se para compreender o cliente e se expressar com clareza.

Todas essas características se referem a atitudes profissionais. Conforme salienta Whiteley (1999), nada mais importa do que as atitudes de um empregado. As habilidades podem ser ensinadas ou absorvidas em anos de experiência, e as atitudes são bem mais difíceis de ensinar. Pessoas com as atitudes corretas são as que se tornam grandes produtoras.

Na definição de critérios de seleção das estratégias de diferenciação nas pessoas, a empresa deve ensinar conhecimentos, habilidades reais, e ensinar a visão de sua corporação. Não se deve aconselhar sobre atitudes, mas se a

empresa mostrar de outras formas que realmente se preocupa com o cliente, e se seus programas de treinamento transmitirem uma visão de serviço junto com as habilidades reais que ajudarão a adquirir essa visão, a mudança de atitudes virá como uma consequência. A forma mais eficiente de ensinar é envolver as pessoas ativamente no assunto. A procura e motivação de excelentes recursos humanos contribuem para a diferenciação superior na qualidade do serviço que acompanha a venda.

3 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS NO MARKETING INDUSTRIAL

Este capítulo apresenta, primeiramente, breve levantamento sobre a metodologia da pesquisa. Em seguida, a metodologia selecionada para o estudo de múltiplos casos. Por fim, os resultados da pesquisa, apresentando primeiramente as empresas estudadas como caso.

3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA: CONCEITO E TIPOLOGIA

A pesquisa de marketing é uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir ou descrever fatos sobre uma situação específica de marketing. (MATTAR, 2001).

Existe uma infinidade de dados disponíveis e úteis para o marketing que já foram coletados, tabulados e, às vezes, analisados e que estão à disposição em diversas bibliotecas e instituições, e ainda, dados que não estão disponíveis e que precisam ser coletados. Segundo Mattar (2001), os dados são classificados em dados *primários* e *secundários*.

Os dados *primários* são aqueles que não foram coletados e que serão feitos com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. São dados que não estão disponíveis e precisam ser coletados. As fontes utilizadas são o pesquisado, as pessoas que tenham informação sobre o pesquisado e as situações similares. Segundo Parente (2000, p. 142), os dados primários indicados para a pesquisa exploratória são os métodos de observação e pesquisa qualitativa. Para a pesquisa descritiva é a observação e o levantamento por entrevistas. Para a pesquisa causal é o experimento.

Os dados *secundários* são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, analisados e catalogados e estão à disposição dos interessados em empresas, publicações, governos e instituições diversas. São

dados já existentes que podem ser utilizados para ajudar a mapear oportunidades e tomar decisões de marketing. Segundo Parente (2000, p. 142), os dados secundários podem ser classificados em internos e externos. Os dados internos são aqueles que a empresa já dispõe em seus próprios sistemas de informações e controle. Os dados externos estão disponíveis fora da empresa. Os dados secundários são indicados para a pesquisa exploratória. (PARENTE, 2000).

Quanto a seu caráter, a pesquisa pode ser classificada como *qualitativa* e *quantitativa*. TRUJILLO (2001).

A *pesquisa qualitativa* origina-se das observações para generalizar, empregando a indução. Seu objetivo é investigar se uma qualidade está presente.

A *pesquisa quantitativa* parte de um conjunto de resultados, empregando uma abordagem dedutiva. Seu objetivo é medir a presença de uma qualidade.

De acordo com Mattar (2001), a pesquisa pode ser classificada em *exploratória, descritiva e causal*.

3.1.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA

A *pesquisa exploratória* é empregada quando o pesquisador toma conhecimento sobre o tema ou o problema a partir de uma investigação, pois a compreensão dos fenômenos por parte do pesquisador é pouca ou inexistente. A pesquisa exploratória poderá ajudar o pesquisador saber quais das várias opções se aplicam ao problema da pesquisa. Os métodos empregados na pesquisa compreendem: *levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal*.

- a) *Levantamento em fontes secundárias*: Compreende levantamento bibliográfico, levantamento documental, levantamento de estatísticas e levantamento de pesquisas realizadas. O levantamento bibliográfico envolve a procura sobre o assunto em livros, revistas especializadas ou

não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas por jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe, concessionárias de serviços públicos, etc. O levantamento documental envolve informações de posse da própria empresa sobre pesquisas anteriores. Poderá ocorrer também fora da empresa em órgãos públicos. Já o levantamento de estatísticas compreende as informações disponíveis em instituições governamentais ou não, que geram estatística sobre os mais diferentes assuntos. Por fim, o levantamento de pesquisas efetuadas se refere à verificação de pesquisas que já foram efetuadas sobre o tema em estudo.

- b) *Levantamento de experiências*: Grande parte das experiências e dos conhecimentos adquiridos não está escrita, mas pode ser coletada através de pessoas envolvidas nos esforços de marketing de um produto. As formas de levantamentos de experiências incluem entrevistas individuais ou em grupo, realizadas com especialistas ou conhecedores do assunto. As entrevistas individuais devem ser realizadas quando o número de especialistas for pequeno e com experiências variadas. Já as entrevistas em grupo são utilizadas quando o número de especialistas for grande e com experiências assemelhadas.
- c) *Casos selecionados*: Este método envolve casos selecionados onde se estimula a compreensão e a sugestão de hipóteses e questões para a pesquisa. Pode envolver o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas, etc. Possui três características distintas, sendo a primeira o fato de que os dados podem ser obtidos em profundidades que permitem esclarecer e detalhar os aspectos do caso em estudo. A segunda é a atitude receptiva do pesquisador que deve ser caracterizada pela busca de informações e gerações de hipóteses e não por conclusões e verificações. A terceira característica é a capacidade de integração do pesquisador de reunir, numa interpretação unificada,

inúmeros aspectos do objeto pesquisado. Quando engloba mais de um caso, a investigação é enquadrada como de *múltiplos casos*.

- d) *Observação informal*: É o processo de observação de objetos, comportamentos e fatos. Para a utilização em pesquisas exploratórias, a observação poderá ser informal e dirigida aos objetos do problema em estudo, mesmo que obtidos informalmente.

3.1.2 PESQUISA CONCLUSIVA DESCRITIVA

Com base nos resultados da pesquisa exploratória, pode-se partir para a *pesquisa conclusiva descritiva*. É caracterizada por possuir objetivos bem definidos e procedimentos formais. É bem estruturada e dirigida para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos em ação. (MATTAR, 2001). Pressupõe um profundo conhecimento sobre o problema a ser estudado. Os métodos da pesquisa descritiva compreendem: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pessoais e observação. É imprescindível identificar quais são os dados relevantes a serem coletados, pois a quantidade de opções de dados que podem ser coletados numa pesquisa é infinita. Segundo Mattar (2001), existem dois tipos básicos de pesquisa descritiva: *levantamentos de campo* e *estudos de campo*.

- a) *Levantamentos de campo*: São caracterizados por uma grande amplitude e pouca profundidade de levantamentos. Neste método procuram-se dados representativos da população de interesse, tanto em relação ao número de casos incluídos na amostra, quanto à forma de sua inclusão. A ênfase do estudo de campo está na geração de sumários estatísticos.
- b) *Estudos de campo*: São caracterizados por média profundidade e média amplitude de estudos. Neste método preocupa-se com o estudo medianamente profundo de algumas situações típicas. A ênfase do está no conhecimento do inter-relacionamento entre diversas variáveis que ocasionam um fenômeno.

3.1.3 PESQUISA CONCLUSIVA CAUSAL

Dependendo da situação, há a necessidade de se descobrir relações de causa e efeito entre as variáveis da decisão de marketing e as variáveis de resultado. Nesse caso, uma pesquisa conclusiva causal, com base na experimentação, pode ser utilizada.

3.2 METODOLOGIA DA PESQUISA REALIZADA

A investigação das Estratégias de Diferenciação no Marketing Industrial, objetivo final deste estudo, pressupôs a execução das seguintes etapas:

- pesquisa teórica do conceito e da evolução da estratégia e sua tipologia;
- igualmente, do composto mercadológico e as maneiras de diferenciá-lo frente ao concorrente;
- pesquisa de múltiplos casos da utilização das estratégias de diferenciação no composto mercadológico, no marketing industrial de diferentes organizações em diferentes segmentos.

Considerando que o processo de pesquisa segundo Parente (2000), envolve algumas etapas necessárias para o levantamento do problema, planejamento do projeto, coleta das informações, sua análise e a conclusão dos resultados. Neste trabalho a metodologia será apresentada de maneira iterativa através das etapas do processo de pesquisa, citadas a seguir.

a) Problema e objetivos da pesquisa

A pesquisa foi realizada para investigar estratégias de diferenciação no marketing industrial. Os elementos teóricos base para a investigação foram as variáveis: *estratégias* – conceitos e tipologias; e *composto mercadológico* - produto, serviço, distribuição, preço, promoção e pessoas; tendo como aspecto principal *estratégias de diferenciação no composto mercadológico no marketing industrial*.

Essas variáveis foram obtidas através de pesquisa exploratória com dados secundários, especificamente levantamento bibliográfico; e pesquisa descritiva com dados primários, especificamente estudo de campo em empresas de pequeno e grande porte, nacionais e multinacionais, dos setores de industrialização de vinhos (VitiVinícolas Góes e Palmares), industrialização de componentes automotivos (Michelin e Johnson Controls), e serviços de tratamento térmico (Ditrat), líderes em um ou vários produtos, que atuam em segmentos com grandes números de concorrentes. Pela própria característica da pesquisa, as informações primárias foram coletadas no setor de marketing industrial das empresas e em alguns casos, com o proprietário.

As empresas foram escolhidas pelo critério de posicionamento competitivo no setor, mas com características diferentes nos quesitos: tamanho da organização, segmentos diferenciados, origem de capital nacional e multinacional. A intenção dessa escolha foi enriquecer a análise de estratégias de diferenciação através da diversidade da tipologia organizacional.

Como já citado no primeiro capítulo, a problemática da pesquisa se desenvolveu com base nas seguintes questões: quais são os elementos do composto mercadológico que possibilitam a diferenciação da empresa frente a seus rivais? O que prediz, com maior probabilidade, o perfil da estratégia adequada que diferencia a organização? Quais são os critérios de escolha das organizações na adoção das estratégias de diferenciação? Quais são as vantagens competitivas geradas pelas estratégias adotadas?

Essas questões foram fundamentais para o estabelecimento dos objetivos que nortearam o desenvolvimento deste trabalho: (1) investigar a adoção de estratégias mercadológicas de diferenciação por parte das indústrias se voltadas para produtos, serviços, canais de distribuição, preço, promoção, pessoas; (2) identificar os critérios adotados para a definição desse direcionamento; (3) para cada tipo de direcionamento, identificar o detalhamento do perfil da estratégia adotada, com base no referencial bibliográfico pesquisado; por exemplo, dentre as competências passíveis de desenvolvimento na implementação de estratégia(s) de diferenciação com

pessoas, identificar as mais enfatizadas pelas indústrias. Outro exemplo, no caso da estratégia de diferenciação direcionada para produto, o detalhamento estaria no levantamento do atributo selecionado: marca, embalagem, cor, forma, design, etc...; (4) pesquisar a vantagem competitiva esperada pela indústria na adoção da(s) estratégia(s) de diferenciação, em seus diversos direcionamentos possíveis e as vantagens realmente obtidas.

Através desses subsídios, procurou-se entender quais são as estratégias mercadológicas que diferenciam a oferta frente aos demais concorrentes e que culminam em vantagens competitivas duráveis.

b) Planejamento e projeto da pesquisa

As informações utilizadas neste trabalho são provenientes de dois tipos de dados: secundários e primários.

A primeira ação foi planejar a pesquisa bibliográfica para esclarecimentos de conceitos. Em seguida e com base na coleta de informações bibliográficas, um estudo de campo através de questionário pessoal para a investigação da aplicabilidade conceitual no marketing industrial.

Para o desenvolvimento do projeto do trabalho, foram considerados os aspectos metodológicos, sintetizados no Quadro 2: objetivos da pesquisa, informação necessária, método para a coleta de dados, e fonte para sua obtenção.

QUADRO 2 - RESUMO DA METODOLOGIA

Objetivo	Informação	Método de Coleta de Dados	Fonte
(1) Investigar a adoção de estratégias mercadológicas de diferenciação por parte das indústrias, se voltadas para produtos, serviços, canais de distribuição, preço, promoção ou pessoas, nas suas diferentes formas de implementação.	<p>a) Estratégia – conceito e tipologia</p> <p>b) Composto mercadológico</p> <p>c) Estratégias de diferenciação no composto mercadológico no marketing industrial</p>	<p>a) Pesquisa Exploratória, Levantamento em fontes secundárias</p> <p>b) Pesquisa Exploratória, Levantamento em fontes secundárias</p> <p>c) Pesquisa Descritiva, Estudo de campo</p>	<p>a) Levantamento Bibliográfico</p> <p>b) Levantamento Bibliográfico</p> <p>c) Entrevista com questionário junto aos empresários das indústrias selecionadas</p>
(2) Identificar os critérios adotados para a definição desse direcionamento.	a) Critérios de escolha para a adoção das estratégias de diferenciação	<p>a) Pesquisa Exploratória, Levantamento em fontes secundárias</p> <p>a) Pesquisa Descritiva, Estudo de campo</p>	<p>a) Levantamento Bibliográfico</p> <p>a) Entrevista com questionário junto aos empresários das indústrias selecionadas</p>
(3) Para cada tipo de direcionamento, identificar o detalhamento do perfil da estratégia adotada, com base no referencial bibliográfico pesquisado; por exemplo, dentre as competências passíveis de desenvolvimento na implementação de estratégia(s) de diferenciação com pessoas, identificar as mais enfatizadas pelas indústrias. Outro exemplo, no caso da estratégia de diferenciação direcionada para produto, o detalhamento estaria no levantamento do atributo selecionado: marca, embalagem, cor, forma, design, etc...;	<p>a) Estratégia – conceito e tipologia</p> <p>b) Composto mercadológico</p> <p>c) Estratégias de diferenciação no composto mercadológico no marketing industrial</p>	<p>a) Pesquisa Exploratória, Levantamento em fontes secundárias</p> <p>b) Pesquisa Exploratória, Levantamento em fontes secundárias</p> <p>c) Pesquisa Descritiva, Estudo de campo</p>	<p>a) Levantamento Bibliográfico</p> <p>b) Levantamento Bibliográfico</p> <p>c) Entrevista com questionário junto aos empresários das indústrias selecionadas</p>
(4) Pesquisar a vantagem competitiva esperada pela indústria na adoção da(s) estratégia(s) de diferenciação, em	a) Estratégia – conceito e tipologia	a) Pesquisa Exploratória, Levantamento em	a) Levantamento Bibliográfico

seus diversos direcionamentos possíveis e as vantagens realmente obtidas.	<p>b) Composto mercadológico</p> <p>c) Estratégias de diferenciação no composto mercadológico no marketing industrial</p>	fontes secundárias	<p>b) Pesquisa Exploratória, Levantamento em fontes secundárias</p> <p>c) Pesquisa Descritiva, Estudo de campo</p>	<p>b) Levantamento Bibliográfico</p> <p>c) Entrevista com questionário junto aos empresários das indústrias selecionadas</p>
---	---	--------------------	--	--

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA COM BASE NO REFERENCIAL TEÓRICO.

c) Coleta de informações

Os dados foram obtidos primeiramente, através de uma *pesquisa exploratória com abordagem qualitativa*, em *levantamento bibliográfico* cuja meta foi demonstrar a real natureza do problema e possíveis soluções ou novas idéias. (KOTLER, 2000).

Para a obtenção das informações necessárias para a realização do confronto teoria-prática que se daria através do Estudo de campo, procurou-se contatar empresas de diferentes características, conforme já mencionado.

Num primeiro momento, foram contatadas dez empresas na região da cidade de Sorocaba. Diversas empresas alegaram não ter tempo disponível para responder pesquisas, o que demonstra claramente a dificuldade da realização de Estudo de Campo. Apenas cinco responderam positivamente.

A pesquisa foi realizada através de um confronto teoria-prática, via Estudo de Múltiplos Casos, nas seguintes indústrias: Vitivinícola Góes, Vitivinícola Palmares, Michelin, Johnson Controls e Ditrat. O Estudo de Caso é reconhecido por Mattar (2001), Kotler (2000), Samara e Barros (2002), como uma das fontes de informação onde se estimula a compreensão e a sugestão de hipóteses e questões para a pesquisa em estudos exploratórios.

A coleta de informações nas indústrias deu-se através de pesquisa conclusiva descritiva com o perfil do que Mattar (2001) convencionou chamar *estudo de campo* (vide 3.1.2.b). Já Yin (2001) enquadraria a metodologia como *estudo de múltiplos casos*. Foram realizadas entrevistas com apoio de questionário pessoal conforme Apêndice A.

d) Análise das informações e conclusão

A estrutura conceitual deste trabalho permitiu a elaboração da pesquisa realizada no Estudo de campo (conforme Apêndice A), aplicada ao Marketing Industrial das empresas pesquisadas, apresentadas neste capítulo, no item 3.3, bem como a análise dos resultados obtidos apresentada no item 3.4.

Os questionários cujos dados tabulados são apresentados neste capítulo permitem o confronto teoria-prática de uma forma sucinta. Percebeu-se uma tendência da aplicabilidade das estratégias de diferenciação em empresas de segmentos diferentes.

É interessante observar, que os critérios de escolha das estratégias de diferenciação mudam conforme muda o porte da organização.

Um maior detalhamento da análise dos questionários aplicados será apresentado a seguir.

3.3 APRESENTAÇÃO DAS INDÚSTRIAS INVESTIGADAS

3.3.1 VITIVÍNÍCOLA GÓES LTDA

a) Histórico da Empresa

Todo o histórico apresentado neste item foi consultado no portal eletrônico da empresa. (VINÍCOLA, 2005).

A empresa teve origem com os descendentes de imigrantes portugueses, o casal Benedito Moraes de Góes e Maria das Dores Lima de Góes que lavraram as terras desde os sertões da Vila de Una a Piedade, região hoje situada entre as cidades de Ibiúna e Piedade, vindo a se estabelecer, na primeira década do século passado, em São Roque, no bairro de Canguera.

Em 1920, após a primeira safra dos Góes, o plantio de pés de uvas e elaboração de vinhos começaram a crescer a partir do cultivo das variedades de uvas americanas Isabel e Niágara. Na década de 30 houve um grande salto qualitativo e quantitativo, com o apoio do Governo do Estado e a introdução do Curso de Enologia no município. Esses fatores motivaram vários produtores são-roquenses a investir de vez na atividade, aprimorando o ciclo artesanal para o cultivo, produção e comercialização de seus vinhos.

Em 1938, os vinhos eram vendidos de forma singular pelos Góes: envasados em barris de 100 litros e despachados na estação do bairro para o litoral. Acompanhados da quantidade precisa de rótulos e selos, induziam os comerciantes a afixá-los nos vasilhames, dando prova do controle e garantia de boa procedência da bebida.

Na década de 40, os irmãos Gumercindo e Roque de Góes, filhos de Nhô Dito e Dona Maria, fundam a Vinhos Palmares, e no início dos anos 60, Gumercindo de Góes com 50 anos de idade, começa a construir, junto com os filhos, uma nova Vitivinícola, e no ano de 1963, inicia oficialmente a produção dos Vinhos Góes, em homenagem ao sobrenome e às origens da família, registrada posteriormente como Vitivinícola Góes.

Um dos primeiros mercados conquistados pela Vitivinícola Góes foi o do Brasil Central com a remessa de um lote completo de vinhos para a recém inaugurada Brasília, seguindo de um crescimento promissor em todo mercado brasileiro. Uma das grandes molas propulsoras para esse crescimento foi, sem dúvida, o auge da realização das tradicionais Festas do Vinho, que divulgaram os produtos da Vitivinícola Góes no cenário nacional.

Seguido esse arrojo, iniciam em São Roque uma série de investimentos: em 1985, adquirem a propriedade, instalações e a marca dos afamados Vinhos Quinta do Jubair; em 1989, a atividade de distribuição com a abertura da Distribuidora de Bebidas Góes; em 2001 inauguram o Vale do Vinho Restaurante; em 2002, entrando na área dos não alcoólicos, abrem a Góes Indústria de Bebidas, passando a envasar o repositor energético da marca Sukiko; e ainda neste ano, 2003, fazem um grande investimento na própria região de origem – Canguera – adquirindo a propriedade da ex-Companhia deVermouth Cinzano, onde planejam fazer o replantio de uvas e elaborar vinhos a partir das variedades viníferas que estão sendo desenvolvidas no próprio campo experimental da Vitivinícola, localizado na antiga propriedade do Vinho Quinta do Jubair.

Após esses investimentos e com o mercado em franco desenvolvimento, a produção, que era elaborada com uvas de seus próprios vinhedos, não supre a demanda, por isso, a Vitivinícola Góes buscou, na Serra Gaúcha, um pólo alternativo. E, no ano de 1989, na cidade de Flores da Cunha, adquiriu uma Vitivinícola em sociedade com a Família Venturini, garantindo assim o suprimento de uvas e a possibilidade da elaboração de vinhos de qualidade, ingressando também na linha de vinhos finos, lançando no final da década de 90, a linha Quinta Jubair Varietais e o Espumante Moscatel Vívere. Recentemente, em 14 de novembro de 2003, os Góes inauguraram o Casarão do Vinho, lançando mais um novo produto, o refrescante “Grape Cool”.

Esse patrimônio empresarial é dirigido pela terceira e quarta geração do patriarca Nhô Dito Góes, os filhos e netos de Gumercindo de Góes. Atualmente, a Vitivinícola Góes conta com 60 funcionários. Sua unidade Matriz está localizada na cidade de São Roque, SP, onde elabora e comercializa todos os vinhos, além da unidade II que é totalmente voltada para a elaboração, isto é, a moagem de uvas, fermentação e maturação dos vinhos, com capacidade de estocagem de 3 milhões de litros. Em Flores da Cunha, RS, região de maior produção de vinhos do Brasil, está localizada a Unidade

Flores da Cunha, com modernos equipamentos de vinificação e estocagem, com capacidade de produção de 8 milhões de litros/ano.

A distribuição de vinhos é feita pela própria empresa para garantir eficácia e agilização do processo. Além de distribuir os vinhos Góes, distribui cervejas, refrigerantes, águas e bebidas quentes em geral. Há 14 anos no mercado de distribuição, a Góes Bebidas atende a 12 cidades da região com mais de 5 mil clientes cadastrados, mantendo em sua loja de varejo um sistema de atendimento direto ao consumidor, com serviços de entrega em festas e residências. Seus principais centros de comercialização são os Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná.

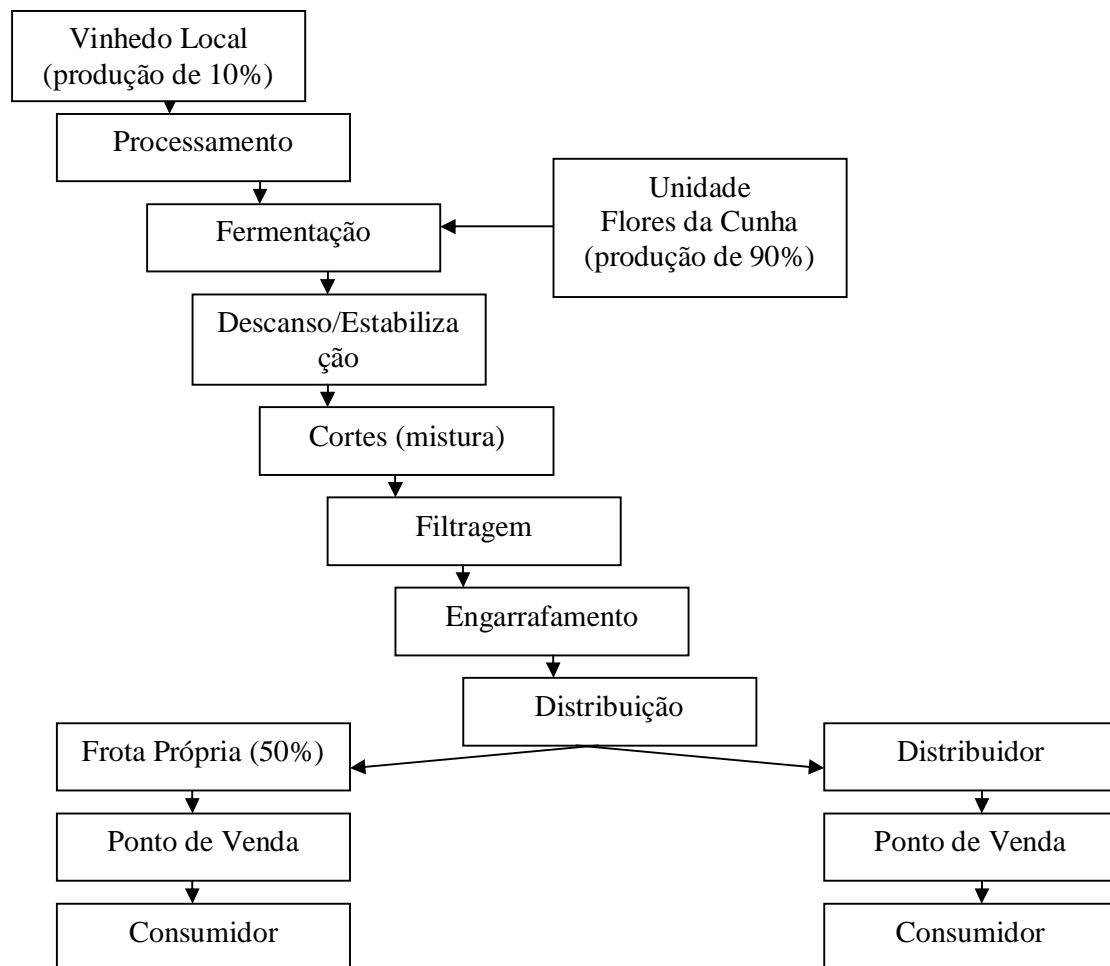
Em vinhedos próprios, a Vitivinícola Góes cultiva grande parte de sua produção, com variedades como Niágara, Isabel, Seibel e Bordô. Em seu campo experimental são testadas diversas qualidades de uvas, desde as importadas italianas Cabernet, Merlot e Carminere bem como as nacionais Moscato Gialo e Moscato Embrapa, dentre outras. O Grupo Góes cultiva ainda outras lavouras como feijão, milho, soja, alcachofra e aveia.

Entre seus principais produtos, destaca-se a Linha Góes, que compreende Vinhos Góes e Suco de Uva; Quinta do Jubair, que compreende os vinhos italianos e diferenciados; Vívere, que compreende o espumante moscatel; Grape Cool, que compreende chope de vinho; e Sukiko que compreende suco natural de frutas, enriquecido com nutrientes energéticos.

b) Fluxo Operacional da Empresa

As informações citadas neste item foram obtidas através de entrevista pessoal com o proprietário da empresa. (GÓES, F. H., 2005).

Na Figura 2 será demonstrado o sistema de fabricação da Vitivinícola Góes, contemplando as diversas etapas de produção e transporte.



FONTE: ELABORADO PELA AUTORA A PARTIR DE ENTREVISTA REALIZADA.

FIGURA 2 – FLUXO OPERACIONAL DA VITIVINÍCOLA GÓES

3.3.2 VITIVINÍCOLA PALMARES LTDA

a) Histórico da Empresa

As informações citadas neste item foram obtidas através de entrevista pessoal com o proprietário da empresa. (GÓES, E. A., 2005).

Em 1946 os irmãos Gumercindo e Roque de Góes, filhos de Nhô Dito e Dona Maria, fundaram a Vinhos Palmares. A empresa de pequeno porte procura

consolidar-se no mercado com um vinho diferenciado de seus concorrentes através da pureza da bebida.

Atualmente a Vitivinícola Palmares conta com 22 funcionários. Sua unidade e Matriz está localizada na cidade de São Roque, SP, onde elabora e comercializa todos os vinhos. Em razão de seu tamanho, a Empresa optou por comprar o vinho já processado de fornecedores localizados na Serra Gaúcha, em Flores da Cunha, Caxias do Sul, Bento Gonçalves e S. Marcos.

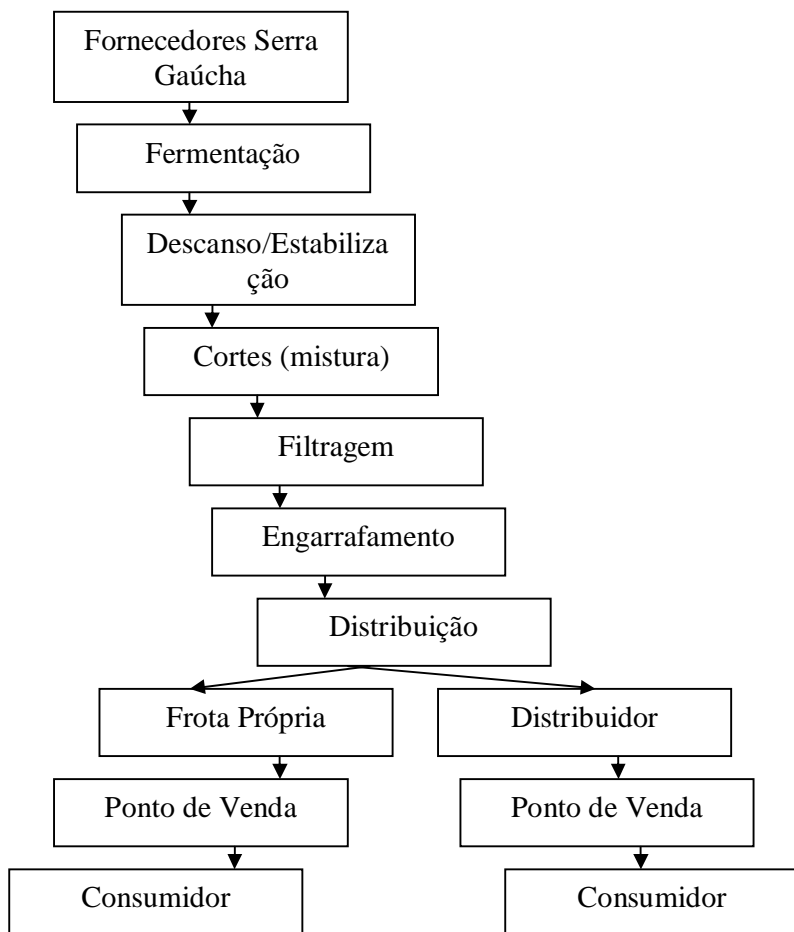
Em relação à distribuição e venda, seus principais centros comerciais estão localizados na Zona Oeste da Grande São Paulo e na cidade do Rio de Janeiro.

Seus produtos são vinhos doces, compreendendo tinto suave, branco suave, branco licoroso; e vinhos secos, compreendendo branco e tinto seco; da linha Palmares.

b) Fluxo Operacional da Empresa

As informações citadas neste item foram obtidas através de entrevista pessoal com o proprietário da empresa. (GÓES, E. A., 2005).

Na Figura 3 será demonstrado o sistema de fabricação da Vitivinícola Palmares, contemplando as diversas etapas de produção e transporte.



FONTE: ELABORADO PELA AUTORA, A PARTIR DE ENTREVISTA REALIZADA.

FIGURA 3 – FLUXO OPERACIONAL DA VITIVINÍCOLA PALMARES

3.3.3 SOCIEDADE MICHELIN DE PARTICIPAÇÕES INDUSTRIAIS E COMERCIAIS LTDA.

Todas as informações apresentadas neste item 3.3.3 foram obtidas no portal eletrônico da empresa. (SOCIEDADE, 2005).

a) Histórico da Empresa

Em 1829, Edouard Daubrée casou-se com uma escocesa, Srta. Elizabeth Pugh Barker, sobrinha do cientista Mac Intosh, que havia descoberto a solubilidade da borracha na benzina. A Sra. Daubrée foi a pioneira na utilização da borracha

na Auvergne, para a fabricação de bolas para as crianças brincarem. Já em 1832, dois primos, Aristide Barbier e Nicolas Edouard Daubrée, criaram em Clermont-Ferrand uma pequena fábrica de máquinas agrícolas e bombas, mas percebendo rapidamente a importância da borracha vulcanizada para a indústria, dela se utilizam para a fabricação de juntas, correias, válvulas e tubos.

Em 1889 em Clermont-Ferrand, a empresa “Société Michelin e Cie.” foi criada e Edouard Michelin é seu primeiro gerente, assistido por seu irmão André. Eles assumiram o negócio de material agrícola fundado por seu avô, Aristide Barbier e Nicolas Edouard Daubrée, seu primo. Quando Edouard Michelin e seu irmão André assumiram o controle da empresa, basicamente a fábrica produzia pastilhas de freio, feita de lona e borracha, chamada “The Silent”. Após receber a visita de um ciclista à fábrica em busca de produtos necessários ao conserto de seus pneus, Edouard percebeu que esta peça poderia ser um produto de sucesso em seu futuro, caso fosse de fácil conserto. Começaram criando o primeiro pneu desmontável, que reduzia o tempo de conserto de uma noite para 15 minutos, sucesso que logo permitiu a obtenção da patente.

A primeira grande onda de expansão da empresa se deu no início do século XX, que foi marcada pela instalação próxima aos grandes centros automobilísticos (Europa e América do Norte), e a atuação em campos tão variados como o transporte de carga, guias rodoviários e até aviões, mas a verdadeira revolução foi o "pneu X", o primeiro pneu radial, entregue por Michelin ao final da segunda guerra. Esse tipo de pneu conquistou progressivamente todos os tipos de veículos e mercados, garantindo à companhia vantagens comerciais e industriais decisivas sobre seus concorrentes, ao longo dos 30 anos seguintes.

Na década de 80, as empresas do Grupo Michelin expandiram-se na direção de novos pólos de atividades econômicas na América do Sul, América do Norte, Ásia e Europa. A inovação se acelera em todas as categorias de pneus, com destaque para o "Sistema PAX" em 1998 e os Pneus para Engenharia

Civil e para exploração de Minas. Na América do Sul, a Michelin comercializa além dos pneus para caminhões e ônibus e dos pneus de carros e caminhonetes, pneus de terraplanagem e para obras de engenharia civil, pneus para equipamentos agrícolas e pneus para veículos de duas rodas (motos e bicicletas). Também exporta pneus para outros países da região e, eventualmente, para América Central, Europa, Ásia, Estados Unidos e Canadá.

A organização mundial da empresa é baseada em Linhas de Produto, responsáveis pela estratégia global dos seus respectivos produtos nas áreas onde a Michelin possui presença comercial. As linhas de produto da Michelin detêm diversas marcas mundialmente conhecidas, cada uma atendendo às necessidades específicas de seu segmento e mercado: Michelin, BFGoodrich, Uniroyal, Kléber, Laurent, Taurus, Riken, Kormoran, Icollantas, Encore, Euromaster, Recamic, TCI e Warrior.

Atualmente, a empresa é umas das líderes mundiais na fabricação e comercialização de pneus, realizando um intenso programa de qualidade de vida e preservação ambiental, com ênfase total no progresso da mobilidade das pessoas e das mercadorias. Os pneus Michelin são utilizados em automóveis, caminhões, motos, bicicletas, tratores, veículos de terraplanagem, aviões e ônibus espaciais da NASA, com uma presença comercial em mais de 70 países. Na verdade, constitui o Grupo Michelin que é um dos líderes no mercado mundial de pneus, com 20,1% de participação no setor, que além de pneus, também produz câmaras de ar, rodas e cabos, além de editar os famosos guias e mapas turísticos.

A sede mundial da Michelin está localizada na cidade de Clermont-Ferrand, na França e a empresa conta com mais 74 unidades de produção em 19 países, 1 Centro de Tecnologias em 3 continentes e 6 plantações de seringueiras no Brasil e na Nigéria, totalizando cerca de 125 mil funcionários no mundo inteiro, sendo 4 mil pesquisadores trabalhando no Centro de Tecnologias que está dividido na América do Norte, Europa e Ásia. As empresas produzem, anualmente, 180 milhões de pneus e 22 milhões de mapas e guias.

b) O Bib, Símbolo da Michelin

O Bib (Figura 4), é um dos personagens publicitários mais famosos do mundo e como a maioria das boas idéias surgiu do acaso.



FONTE: SOCIEDADE (2005)

FIGURA 4 – O BIB, BONECO SÍMBOLO DA MICHELIN

No ano de 1893, André Michelin faz uma palestra sobre as vantagens do pneu na Conferência da Sociedade dos Engenheiros Cívicos e é neste momento que ele pronuncia uma frase que entrará para a história da indústria e inspirará o nome do personagem, anos depois: "O pneu bebe o obstáculo".

Em 1894, um ano depois, na Exposição Universal e Colonial de Lyon, Edouard Michelin vê duas altas pilhas de pneus (conforme exemplo da Figura 5), que decoravam a entrada e na hora fala com seu irmão André: "Com dois braços e duas pernas, vira um boneco!".



FONTE: SOCIEDADE (2005)

FIGURA 5 – PILHA DE PNEUS QUE ORIGINOU A IDÉIA DO BIB, BONECO SÍMBOLO DA MICHELIN

Três anos depois, em 1897, ao ver em meio a alguns esboços do desenhista O' Galop, um de um homem gordo levantando sua caneca de cerveja, sob a frase latina "Nunc est bibendum" ("Está na hora de beber"), rapidamente lhe vem a memória sua fórmula: "o pneu bebe o obstáculo". Associando o gordo bebedor à imagem sugerida pela pilha de pneus em Lyon, ele encomenda um cartaz ao artista e um ano depois, em 1898, O' Galop apresenta a primeira prova de um personagem imponente, formado de pneus, atrás de uma mesa. Ele segura uma taça cheia de cacos de vidro e pregos, dizendo, no momento de um brinde: "Nunc est bibendum". Na época, ele lembra os donos de automóveis de então: anel de brasão, charuto, uma inegável corpulência e óculos antigos inspirados em André Michelin.

No entanto, o verdadeiro batismo do Bib ocorre alguns meses mais tarde, durante a corrida Paris - Amsterdã - Paris. Ao ver passar André Michelin, o piloto Théry exclama: "Olha lá o Bibendum!" Hoje, passados mais de 100 anos, o Bib continua representando a Michelin e está presente em campanhas, adesivos e até mesmo nos próprios pneus que a Michelin produz. Seu bom humor, sua forma inusitada e sua origem são tão curiosas que motivaram artistas, jornalistas e até colecionadores no mundo inteiro. Em 2000, ele foi

eleito pelo jornal Financial Times e pela revista Report On Business, o melhor logotipo do mundo.

3.3.4 JOHNSON CONTROLS DO BRASIL

Todas as informações apresentadas neste item 3.3.4 foram pesquisadas no portal eletrônico da empresa. (JOHNSON, 2005).

a) Histórico da Empresa

A empresa está presente em 12 países, através das empresas Johnson Controls (USA). A Johnson Controls, com sede em Milwaukee, USA, foi fundada em 1885, sendo hoje o 5º maior fabricante de autopeças no mercado mundial e o 1ª na fabricação de baterias automotivas. Atualmente conta com 510 fábricas e 111 mil funcionários no mundo. É responsável pela produção anual de mais de 85 milhões de baterias em 19 fábricas no mundo e possui 5 centros de pesquisas tecnológicas, sendo um deles no Brasil.

Visando um melhor atendimento aos distribuidores locais que fornecem ao mercado revendedor as marcas Heliar, Varta, Prestolite, Fulgor, entre outras, a Johnson Controls mantém escritório comercial em Buenos Aires, na Argentina e em Valência, na Venezuela.

A Johnson Controls é líder na fabricação e comercialização de baterias automotivas da América do Sul e sua unidade industrial está localizada na cidade de Sorocaba, distante 90km da cidade de São Paulo. Localizada em uma área de 618 mil m², das quais, 36 mil m² se destinam às instalações, sua capacidade de produção anual chega a 5 milhões de baterias, empregando mais de 700 funcionários. Possui a maior rede de distribuição e assistência técnica do Brasil, contando hoje com mais de 100 distribuidores estrategicamente espalhados pelo país.

b) Produtos

Para primeiro equipamento, a JOHNSON CONTROLS DO BRASIL atende as principais montadoras do país: Fiat, GM, Volkswagen, Peugeot, Citroen, Volvo, Scania, Toyota, CNH, entre outras, e exporta para países da América do Sul, Caribe, México, EUA e Europa. Já no mercado de reposição, a rede de distribuição está presente em todo o território nacional, atendendo mais de 120 mil pontos de venda, com as marcas Heliar, Durex e Power. Abaixo segue algumas características dessas baterias.

As baterias Heliar Free com ADITIVO FAST CHARGE® são produtos originais de montadora, totalmente seladas e possuem liga de prata e indicador de carga. Tem como principal característica acelerar o processo de recarga no veículo, contribuindo para a maior durabilidade e tornando-a mais eficiente que as outras baterias do mercado. As baterias Heliar High Efficiency são projetadas para atender clientes mais seletos que possuem carros importados ou com um número muito grande de consumidores elétricos instalados. São as únicas baterias no mercado que possuem garantia de 18 meses.

As baterias Durex Elektra possuem liga de prata e charge-eye (indicador de carga), são totalmente seladas (tampa SMSII-tecnologia alemã) e possuem maior vida útil. As buchas dos pólos são forjadas a frio (eliminação do azinhavre) e os separadores são de polipropileno tipo envelope de alto desempenho entre outras vantagens. São conhecidas por serem "Fortes para aguentar e resistentes para durar".

As baterias Power são passíveis a manutenção e as principais características do produto são buchas dos pólos forjadas a frio (eliminando o azinhavre) e possuem exclusivo design de placas com cantos arredondados evitando curto circuito por furo no separador. Os separadores são de polietileno tipo envelope, melhorando o rendimento da partida e a resistência a curto circuito e feito com grades expandidas em liga de prata, além de conexões centralizadas e mais largas.

A Bateria Optima SpiralCell TM Technology tem alta compressão do separador, resultando em baixa resistência e longa vida e alto poder de carga e descarga, além de ser livre de manutenção - bateria de recombinação.

3.3.5 DITRAT TRATAMENTO TÉRMICO DE METAIS LTDA.

Todas as informações contidas neste item 3.3.5 foram obtidas através de entrevista pessoal com o proprietário. (DINIZ, 2005).

a) Histórico da Empresa

Em 1995, Manoel Francisco Diniz, já aposentado do Grupo Aços Villares, antiga Nossa Senhora Aparecida, foi convidado pelo diretor do Grupo MDL, para gerenciar as instalações de uma empresa que se chamava Rodis, focada em $\pm 70\%$ de sua fabricação para exportação de componentes para porta molde e base de estampo, ou seja, toda a linha de redondos.

Após a primeira expansão foi montado um tratamento térmico completo que se chama Ditrat Tratamento Térmico de Metais Ltda, que foi separado da Rodis, atualmente, Sidor.

A Ditrat terceirizou o tratamento térmico da Sidor alugando um espaço de 480 m², implantou novos fornos e um laboratório completo, e foi buscar outros clientes na região de Sorocaba.

Atualmente tem, aproximadamente, 300 clientes localizados no estado de São Paulo e Bahia. São empresas de ferramentaria, caldeiraria, indústrias mecânicas, automobilísticas, dentre outras.

A empresa conta com uma equipe de 12 funcionários que estão sendo treinados de maneira intensiva em razão da ISO 9000, que já está sua fase final de implantação.

Em Sorocaba a empresa tem apenas um concorrente direto que trabalha com um sistema mecanizado e por isso, atrasa as entregas de serviços. Até o final

deste ano, a DITRAT pretende instalar mais um forno para ampliar suas atividades, devido o excesso de demanda.

3.4 RESULTADOS DA PESQUISA

As questões da pesquisa descritiva aplicada às indústrias (conforme modelo do Apêndice A), serão detalhadas para permitir um confronto teoria-prática. Preferiu-se realizar um comentário após cada item de diferenciação para permitir uma análise crítica específica. Este comentário será um embasamento para a conclusão final.

Segue abaixo a análise da primeira questão, do perfil amplo e geral do direcionamento das estratégias de diferenciação por parte das indústrias voltadas a produtos, serviços, canais de distribuição, preço, promoção, pessoas.

A análise do item de diferenciação *produto*, será apresentada no Quadro 3.

QUADRO 3 – PERFIL DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO VOLTADAS A PRODUTOS

Produto	Góes	Palmares	Michelin	Johnson Controls	Ditrat
a) aparência			Substituição de gama natural, sem grandes alterações.	A cor lilás, usada na caixa da bateria desbotava próximo ao calor, provocando uma aparência envelhecida. A cor foi mudada para tons escuros.	

b) qualidade	Vinhos elaborados com uvas selecionadas com predominância da variedade Bordo.	Melhor pureza da bebida / confiança do consumidor.	Todos os produtos primam pela qualidade e segurança.	Melhor qualidade do produto em todo o processo de produção.	Adquirida através da tecnologia implantada (fornos automatizados).
c) embalagem	A empresa busca as melhores para ter um diferencial.	Há 4 anos a empresa implantou novo design e rótulo para atualizar o produto.		A cor da embalagem mudou de lilás para tons escuros, e houve uma mudança no rótulo.	
d) marca	Relacionada com qualidade.				
e) Imagem	Fortalecida através da tradição familiar.		Forte campanha publicitária em todos os tipos de mídia trabalhando o boneco símbolo da empresa – Bib.	Mudança na comunicação reforçando o fator confiança, junto aos clientes: distribuidor, revendedor e consumidor final.	
f) outros					

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA COM BASE NAS PESQUISAS DESCRITIVAS.

Sintetizando os resultados do Quadro 3 observa-se que dentre os atributos do produto, as empresas elegem como escala de valores para diferenciação, respectivamente, *qualidade*, *embalagem*, *imagem*, *aparência* e *marca*. Nesta pesquisa, observa-se que o quesito *qualidade* lidera os itens de diferenciação, na perspectiva da empresa. Entende-se como qualidade, a ampliação do produto genérico através de um diferencial que supere as expectativas do cliente, seja no desempenho, na conformidade ou confiabilidade. A

diferenciação através do *produto* visa aumentar o valor do produto genérico oferecido ao cliente, ampliando as vantagens e criando valor extra em relação aos demais produtos oferecidos pelos concorrentes.

A análise do item de diferenciação *serviços*, será apresentada no Quadro 4.

QUADRO 4 – PERFIL DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO VOLTADAS A SERVIÇOS

Serviços	Góes	Palmares	Michelin	Johnson Controls	Ditrat
a) forma de fazer o pedido				Introduzido o sistema via internet para facilitar o pedido do distribuidor.	
b) sistemática de entrega					Os dois motoristas que entregam o serviço têm seu número de celular disponível junto aos clientes para que estes os contatem. Dessa forma, se necessário, eles mudam o percurso e aproveitam o trajeto, retirando outro material e ganhando tempo.

c) treinamento de funcionários e vendedores			Existe treinamento e aperfeiçoamento constante em toda a sua equipe de vendas junto ao distribuidor.		
d) orientação ao cliente	Acompanhamento periódico através de esclarecimentos e degustação de produtos.	Realizada através de café da manhã para orientar sobre o produto e tirar dúvidas, junto ao distribuidor.	Criamos uma divisão no <i>site</i> que permite ao usuário buscar todas as orientações técnicas necessárias para a utilização do produto.	Lançado um canal de comunicação junto ao distribuidor, orientando sobre mudança no pedido.	
e) Outros			Serviços de veículo de Assistência Técnica e Truck Center (centros automotivos para caminhões). São 76 unidades espalhadas nas maiores revendedoras do país.		

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA COM BASE NAS PESQUISAS DESCRITIVAS.

Sintetizando os resultados do Quadro 4, observa-se que dentre os atributos do serviço, as empresas elegem como escala de valores para diferenciação, respectivamente, *orientação ao cliente*, *sistemática de entrega*, *treinamento de funcionários e vendedores*, e *forma de fazer o pedido*. Nesta pesquisa, percebe-se que a *orientação ao cliente* predomina como um benefício percebido nos serviços de marketing, afirmando que as empresas procuram diminuir ou eliminar o hiato existente entre a expectativa do cliente e o produto ofertado, através do relacionamento. A diferença através dos serviços agregados oferece uma oportunidade para quebrar a confiança no preço e garantir a realização dos negócios, tendo como base que as pessoas não compram produtos, elas compram benefícios.

A análise do item de diferenciação *distribuição indireta*, será apresentada no Quadro 5. As empresas Johnson Controls e Ditrat não responderam por não trabalharem com distribuição indireta.

QUADRO 5 – PERFIL DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO VOLTADAS A DISTRIBUIÇÃO INDIRETA

Distribuição Indireta	Góes	Palmares	Michelin	Johnson Controls	Ditrat
a) quantidade disponível	A empresa trabalha com estoque mínimo programado, permitindo ao distribuidor um planejamento prévio da quantidade evitando faltas e/ou excessos de produtos.				
b) sortimento disponível			Aumento dos estoques nos revendedores com o objetivo de melhor atender o usuário final.		
c) facilidade de compra			Michelin fornece diferentes opções de compra, como compra programada, consórcio pneus, etc.		
d) tempo de compra/entrega	Visitas periódicas e entregas em até 48 horas.	Por ser pequena, a empresa consegue rapidez no pedido e na entrega, de acordo com a necessidade do distribuidor.			

e) outros					
------------------	--	--	--	--	--

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA COM BASE NAS PESQUISAS DESCRITIVAS.

Sintetizando os resultados do Quadro 5, observa-se que na *distribuição indireta*, as empresas elegem como escala de valores para diferenciação, respectivamente, *tempo de compra/entrega*, *quantidade disponível*, *sortimento disponível*, e *facilidade de compra*. Nesta pesquisa, percebe-se que as empresas direcionam o sistema para trabalhar a utilidade de tempo. O canal indireto pode ser um fator de diferenciação quando permite que o produto certo esteja disponível, na praça certa e no momento certo.

A análise do item de diferenciação *distribuição direta*, será apresentada no Quadro 6, com exceção da Vitivinícola Palmares que não trabalha com esse sistema de distribuição.

QUADRO 6 – PERFIL DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO VOLTADAS A DISTRIBUIÇÃO DIRETA

Distribuição Direta	Góes	Palmares	Michelin	Johnson Controls	Ditrat
a) quantidade disponível	A empresa trabalha com estoque mínimo programado de acordo com o pedido dos grandes varejistas num planejamento prévio da quantidade evitando faltas e/ou excessos de produtos.		Ampliação da fábrica com o objetivo do aumento da oferta de produtos do mercado interno para agilizar a logística de saída.		
b) sortimento disponível					

c) facilidade de compra por parte do cliente	Visitas em grandes redes de auto – serviço para a elaboração de pedidos.				O cliente pode ir até o local ou requisitar presença de alguém para a retirada do material.
d) tempo de espera para entrega do produto	Atualmente é de 48 h.		Reformulação da logística onde se passou a ter um prazo médio de entrega no Brasil de 4 dias, ante 12 do sistema anterior.	Reduzido em 15% o tempo de espera. Anteriormente o tempo era de 55 dias.	Pronta-entrega, pois a empresa trabalha com 3 turnos ininterruptos. Em relação ao concorrente, é o mínimo possível, pois os concorrentes param no final de semana.
e) outros					

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA COM BASE NAS PESQUISAS DESCRITIVAS.

Sintetizando os resultados do Quadro 6, observa-se que na *distribuição direta*, as empresas elegem como escala de valores para diferenciação, respectivamente, *tempo de espera para entrega do produto*, *quantidade disponível*, *facilidade de compra por parte do cliente*. Como na análise da distribuição indireta que teve como resultado *tempo de compra/entrega*, *quantidade disponível*, *sortimento disponível*, e *facilidade de compra*, percebe-se uma semelhança na seqüência dos itens escolhidos, por grau de importância, e que num primeiro momento, as estratégias de diferenciação estão voltadas à utilidade de tempo. O sistema de distribuição direto permite a diferenciação através da retroação de informações, da rápida resposta ao mercado e da velocidade de entrega.

A análise do item de diferenciação *no ponto de venda*, será apresentada no Quadro 7. Para análise, será considerada apenas a empresa Góes. As empresas Michelin e Johnson Controls trabalham com o ponto de venda do distribuidor e a Palmares e a Ditrat não têm ponto de venda.

QUADRO 7 – PERFIL DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO VOLTADAS AO PONTO DE VENDA

Ponto de Venda	Góes	Palmares	Michelin	Johnson Controls	Ditrat
a) arquitetura					
b) fachada			Instalação de nova identificação visual (fachada externa) na maioria dos revendedores através de comodato, onde totens, <i>banners</i> , mala direta e folheteria são “cedidos” pela Michelin.	Padronizadas as fachadas junto ao distribuidor.	
c) layout					
d) iluminação	Iluminação da loja bem trabalhada.				
e) esquema de cores					
f) sons	Som ambiente				
g) exposição de mercadorias	Exposição bem detalhada das mercadorias.				
h) odores					

i) aparência dos vendedores	Todos bem monitorados e treinados.				
j) Outros	Degustação na Adega - PDV localizado na indústria	Degustação na Adega - PDV localizado na indústria			

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA COM BASE NAS PESQUISAS DESCRITIVAS.

A Góes oferece uma loja anexada à fábrica, onde é possível degustar todas as bebidas e receber monitoramento e esclarecimento através de uma equipe de vendedores uniformizados e treinados. A arquitetura e fachada são harmônicas com os demais prédios do local: a indústria, um restaurante e um quiosque de doces caseiros. A atmosfera percebida ao adentrar a loja é extremamente positiva, de organização e preocupação com o cliente. A empresa oferece um sistema de visitas monitoradas às instalações, voltadas a empresas, escolas e particulares, desde que previamente agendados. Em janeiro, é possível visitar os vinhedos próprios e participar do processo de moagem da uva, finalizando a visita no ponto de venda. A diferenciação neste item ocorre quando o varejista cria valor na apresentação do ponto de venda através de produtos e serviços especiais, numa atmosfera positiva que reafirme a imagem da empresa.

A análise do item de diferenciação *preços*, será apresentada no Quadro 8. Neste item da pesquisa, a empresa Johnson Controls não respondeu.

QUADRO 8 – PERFIL DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO VOLTADAS AO PREÇO

Preço	Góes	Palmares	Michelin	Johnson Controls do Brasil	Ditrat
a) prazos					

b) sobrevivência frente à oferta dos concorrentes	Preços justos reconhecidos pelos compradores em função da qualidade do produto.	Estabilizado a 4 anos para poder competir.	Reposicionamento dos preços frente à concorrência.		
c) responsabilidade social			Implantação da norma ambiental que regulamenta recolhimento dos pneus usados.		
d) Outros					Graças a tecnologia, é possível oferecer um melhor preço que os concorrentes.

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA COM BASE NAS PESQUISAS DESCRITIVAS.

Sintetizando os resultados do Quadro 8, observa-se que no *preço*, as empresas elegeram como escala de valores para diferenciação, *respectivamente, sobrevivência frente à oferta dos concorrentes, responsabilidade social, oferecer preço abaixo da média de mercado*. Atualmente os produtos são tão parecidos que os clientes estão dispostos a aceitar substitutos, de modo que ficou difícil manter uma posição competitiva através do próprio produto. Quando não se consegue oferecer diferenciais percebidos aos clientes, resta à empresa competir com produtos comuns, fortalecendo assim a diferenciação através do preço, evidente nesta pesquisa para algumas empresas de produtos comuns.

A análise do item de diferenciação *promoção* será apresentada no Quadro 9, com exceção das empresas Palmares e Ditrat, que ainda não trabalham a promoção de seus produtos.

QUADRO 9 – PERFIL DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO VOLTADAS A PROMOÇÃO

Promoção	Góes	Palmares	Michelin	Johnson Controls	Ditrat
a) propaganda	Revistas direcionadas			Investimento em mala direta para o	

	aos compradores de Supermercados.			revendedor. A estratégia da empresa é empurrar as vendas para o distribuidor e puxá-las junto ao revendedor.	
b) promoção de vendas			Realização de algumas promoções pontuais, por exemplo, numa grande safra de cana-de-açúcar a empresa, juntamente com o revendedor, promove os pneus das máquinas agrícolas.	Lançamento de campanha de incentivo junto aos distribuidores e revendedores.	
c) relações públicas	Serviços de assessoria de imprensa contratada.				
d) publicidade do produto			Campanha dos produtos novos sempre utilizando o boneco Símbolo – Bib.	Distribuído jaleco personalizado para funcionários utilizarem no trabalho - distribuidores e revendedores.	
e) vendas pessoais					
f) marketing direto					

g) exposição de mercadorias em showroom, feiras, exposições, ou outra forma.	Realização de feiras direcionadas para varios segmentos, tais como: Feiras de Supermercados, Feiras para Distribuidores e Feiras diretas ao consumidor.		Participação nas principais feiras do setor procurando sempre mostrar a notoriedade da marca.	Participação nas principais feiras do setor procurando sempre mostrar a notoriedade da marca.	
g) outros					

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA COM BASE NAS PESQUISAS DESCRITIVAS.

Sintetizando os resultados do Quadro 9, observa-se que na promoção, as empresas elegem como escala de valores para diferenciação, respectivamente, *exposição de mercadorias em showroom, feiras, exposições ou outra forma, propaganda, promoção de vendas, publicidade do produto, relações públicas*. Nesta pesquisa, a diferenciação ocorre principalmente, da identificação de novos clientes através da participação em feiras objetivando o despertar da consciência sobre o produto e suas características; da formação de imagem positiva sobre o produto oferecido e da retenção de clientes através da criação de um sistema de valores. A diferenciação neste item ocorre através do valor agregado de um plano abrangente que ofereça clareza, coerência e impacto máximo nas comunicações.

A análise do item de diferenciação *pessoas* será apresentada no Quadro 10.

QUADRO 10 – PERFIL DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO VOLTADAS A PESSOAS

Pessoas	Góes	Palmares	Michelin	Johnson Controls	Ditrat
a) competência			Realização do programa de desenvolvimento pessoal constante.	Treinamento da força de vendas da empresa.	Os funcionários estão recebendo treinamento conforme normas da ISO 9000.

b) cortesia					
c) credibilidade	Equipe com pouca rotatividade, criando um vínculo com clientela, proporcionando maior credibilidade.				Os funcionários são treinados para responder com clareza as informações e trabalhar com comprometimento nos prazos combinados com o cliente.
d) confiabilidade	Tradição da empresa com mais de 60 anos no mercado.				
e) capacidade de resposta		Promotores reúnem-se diária/semanalmente com distribuidores para perceber necessidades e transformá-las em oportunidades.			Todos os problemas são prontamente resolvidos, mesmo que a empresa tenha que arcar com custos por equívocos.
e) outros					

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA COM BASE NAS PESQUISAS DESCRITIVAS.

Sintetizando os resultados do Quadro 10, observa-se que no item de diferenciação *peçoas (força de trabalho)*, as empresas elegem como escala de valores para diferenciação, respectivamente, *competência, credibilidade, capacidade de resposta, confiabilidade*. As empresas podem obter um forte diferencial competitivo através de uma equipe bem treinada e de sua competência. O concorrente conseguirá copiar algumas atividades, mas não o todo.

Segue no Quadro 11, a análise da segunda questão, que aborda os critérios de escolha das organizações na adoção das estratégias de diferenciação.

QUADRO 11 – CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NA ADOÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO

Crítérios de Seleção	Góes	Palmares	Michelin	Johnson Controls	Ditrat
a) Importância: benefício de alto valor a um número suficiente de compradores.		Oferecer valor através da qualidade com baixo custo.		Cada benefício é trabalhado de forma intensa até chegar a todos na cadeia.	
b) Destaque: a diferença é oferecida de maneira destacada.				A diferença é destacada através de canal de comunicação.	
c) Superioridade: a diferença é superior as outras maneiras de se obter benefícios.		Conseguida através do benefício da qualidade, superior aos outros itens de diferenciação.		Conseguida através da tecnologia adquirida nos centros de excelência da empresa.	
d) Exclusividade: a diferença não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes.	A qualidade do produto é um diferencial em relação aos outros concorrentes.		Obtida através da qualidade e do aprimoramento do produto.		Sistema de alta tecnologia que diferencia a empresa em relação a prazo e custo.
e) Acessibilidade: deve ser possível ao comprador poder pagar pela diferença.	Reconhecimento da qualidade e custo acessível.	Qualidade à baixo custo		A diferença reduz custo e aumenta a lucratividade do canal como um todo.	Oferecer um custo menor com uma qualidade superior.
f) Lucratividade: a empresa deve					

considerar a diferença lucrativa.					
g) Outros:					

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA COM BASE NAS PESQUISAS DESCRITIVAS.

Sintetizando os resultados do Quadro 11, observa-se que os critérios de escolha das organizações na adoção das estratégias de diferenciação, respectivamente, são *acessibilidade*, *exclusividade*, *importância*, *superioridade*, *destaque*. Existem muitas maneiras de diferenciar o composto de marketing em relação às empresas concorrentes, mas é necessário eleger um critério para distinguir as estratégias ideais, pois nem todas as diferenças são significativas ou valem a pena. Nesta pesquisa, houve uma predominância da *acessibilidade* como principal critério de escolha por parte das empresas. Demonstra uma clara preocupação em eleger estratégias de diferenciação que permitam às empresas um custo acessível a um maior número de compradores, sem comprometer a saúde financeira organizacional.

Segue abaixo no Quadro 12, a análise da terceira e última questão voltada às vantagens competitivas esperadas pela indústria na adoção da(s) estratégia(s) de diferenciação, em seus diversos direcionamentos possíveis e as vantagens realmente obtidas.

QUADRO 12 – VANTAGENS COMPETITIVAS ESPERADAS E OBTIDAS PELA INDÚSTRIA NA ADOÇÃO DA(S) ESTRATÉGIA(S) DE DIFERENCIAÇÃO

Item de Diferenciação	Vantagens Competitivas	Góes	Palmares	Michelin	Jonhson Controls	Ditrat
Produto	Esperada	<i>Características do produto - qualidade reconhecida pelo consumidor.</i>	<i>Embalagem e Qualidade - melhoria na satisfação do cliente.</i>	<i>Segmentação dos produtos - melhorias no processo.</i>	<i>Desempenho do produto - melhorias na qualidade.</i>	<i>Desempenho do produto – melhorias no custo, prazo de entrega e qualidade.</i>

	Obtida	<i>Aumento das vendas atuais e desenvolvimento de novos produtos, no caso, o chope de vinho, indicando a preferência do consumidor.</i>	<i>Elevação do conceito da marca perante os concorrentes, distribuidores e clientes, percebida no relacionamento com o mercado.</i>	<i>Melhor performance (rendimento) dos produtos, percebida no feedback dos clientes.</i>	<i>Houve uma redução no índice de assistência técnica de 1,4% para 0,98%.</i>	<i>Melhor preço, prazo e qualidade da região, percebida no nível de satisfação dos clientes de 92%, medida na última pesquisa da empresa.</i>
Serviços	Esperada		<i>Orientação ao Cliente – aumento na fidelização do distribuidor através da orientação e prestatividade.</i>	<i>Treinamento, Orientação, Manutenção e Reparo - Fidelização dos clientes através da oferta de serviços de Veículo de Assistência técnica e Truck Center (centros automotivos para caminhões)</i>	<i>Pedido - Redução no ciclo de atendimento.</i>	<i>Entrega - Ganho de tempo com a otimização da sistemática de entrega.</i>
	Obtida		<i>Aumentou a resposta dos distribuidores, percebida pelos promotores de vendas através da manutenção dos pedidos.</i>	<i>Otimização da capacidade e comprometimento dos funcionários das revendedoras, obtido através do treinamento e percebido através da fidelização dos clientes na compra de novos produtos.</i>	<i>Obtida uma redução no ciclo de atendimento de 55 dias para 35 dias.</i>	<i>Melhor e menor tempo de entrega em relação aos concorrentes - satisfação por parte dos clientes, medida através da recente pesquisa realizada pela empresa.</i>
Distribuição	Esperada	<i>Disponibilização do produto – maior pulverização dos produtos no ponto de venda.</i>	<i>Estrutura extrovertida – atendimento personalizado junto ao Distribuidor.</i>	<i>Redução do tempo médio de entrega - sistema de entrega direcionado e segmentado geograficamente.</i>	<i>Redução do tempo de entrega.</i>	<i>Redução do tempo de entrega.</i>

	Obtida	<i>Maior positividade dos produtos nos PDVs, percebida através do feedback dos promotores de venda junto aos varejistas e do aumento dos pedidos.</i>	<i>Manutenção das vendas e a confiabilidade do distribuidor, esta última percebida através dos promotores de vendas.</i>	<i>Redução do tempo médio de entrega de 12 para 4 dias, incorrendo numa redução de custo, tempo e numa otimização do processo.</i>	<i>Redução em 15% o tempo de espera, que anteriormente era de 55 dias.</i>	<i>Custo baixo e melhor tempo de entrega em relação ao concorrente, obtido através do sistema de pronta entrega – possível graças aos fornos automatizados e turnos de trabalho ininterruptos.</i>
Preços	Esperada	<i>Sobrevivência frente à oferta dos concorrentes.</i>	<i>Sobrevivência frente à oferta dos concorrentes.</i>	<i>Competitividade – reposicionamento dos preços frente a concorrência.</i>		<i>Competitividade – implantação de fornos informatizados para diminuir prazo e custo.</i>
	Obtida	<i>Aumento do volume de pedidos.</i>	<i>Manutenção das vendas.</i>	<i>Aumento da lucratividade.</i>		<i>Em relação à cidade de Sorocaba, aumento da fatia de mercado e conseqüentemente, dos pedidos.</i>
Promoção	Esperada	<i>Promoção de vendas - divulgação dos produtos objetivando um maior conhecimento de sua marca.</i>		<i>Promoções pontuais em certos segmentos visando aumento nas vendas.</i>	<i>Promoção de vendas – divulgação dos produtos objetivando aumentar as vendas.</i>	
	Obtida	<i>Aumento da fidelização dos clientes, percebida através de feedback de vendas.</i>		<i>Aumento na participação de mercado no setor desejado, percebido através do aumento de pedidos do segmento trabalhado.</i>	<i>Aumento das vendas, percebido pelo acompanhamento dos pedidos.</i>	

Pessoas	Esperada	<i>Competência e credibilidade do cliente interno (funcionários) - aumento da credibilidade do cliente externo.</i>	<i>Capacidade de resposta - Retroação sobre a percepção do cliente em relação ao produto através da equipe de vendas treinada.</i>	<i>Competência e comprometimento da equipe.</i>	<i>Competência e capacidade de resposta - aumento na produtividade através de treinamento.</i>	<i>Competência - treinamento para melhoria do serviço.</i>
	Obtida	<i>Melhoria na resposta da equipe através da baixa rotatividade, propiciando segurança aos clientes externos.</i>	<i>Melhoria na performance da captação de informações por parte da equipe - possibilitou à empresa mudanças na embalagem e na pureza da bebida.</i>	<i>Melhoria no processo percebida através da retroação de informações e resultados organizacionais, medidos pela própria empresa.</i>	<i>Melhoria no perfil da equipe percebida através dos resultados organizacionais, medidos pela própria empresa.</i>	<i>Melhoria no processo percebido nos últimos trabalhos realizados.</i>

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA COM BASE NAS PESQUISAS DESCRITIVAS.

Retomando a base conceitual citada no item 2.2 deste trabalho, as fontes de *vantagens competitivas* podem ser: (a) ter o produto mais bem feito do mercado, (b) serviço superior, (c) custos mais baixos que os concorrentes, (d) localização geográfica conveniente, (e) características e estilos de apresentação mais atraentes aos olhos do cliente, (f) tecnologia patenteada, (g) menor tempo de desenvolvimento e teste de novos produtos, (h) nome da marca conhecida e reputação, (i) oferecer ao cliente uma combinação de boa qualidade, bom serviço e preço aceitável. Sintetizando os resultados do Quadro 12 e comparando-os com a base conceitual citada no item 2.2., as empresas elegeram as seguintes fontes de vantagens competitivas, por item de diferenciação, apresentadas no Quadro 13.

QUADRO 13 – FONTES DE VANTAGENS COMPETITIVAS, POR ITEM DE DIFERENCIAÇÃO.

Item de Diferenciação	Empresas	Vantagens (a)	Vantagens (b)	Vantagens (c)	Vantagens (d)	Vantagens (e)	Vantagens (f)	Vantagens (g)	Vantagens (h)	Vantagens (i)
Produto	Góes	X						X		
	Palmares					X			X	
	Michelin	X	X							
	J.Controls	X	X							
	Ditrat									X
Serviços	Góes									
	Palmares		X							
	Michelin		X							
	J.Controls		X							
	Ditrat		X							
Distribuição	Góes				X					
	Palmares								X	
	Michelin				X					X
	J.Controls				X					
	Ditrat				X					X
Preços	Góes			X						
	Palmares			X						
	Michelin									X
	J.Controls									
	Ditrat									X
Promoção	Góes								X	
	Palmares									
	Michelin								X	X
	J.Controls								X	X
	Ditrat									
Pessoas	Góes								X	
	Palmares	X	X							
	Michelin	X	X							
	J.Controls	X	X							
	Ditrat	X	X							

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA COM BASE NOS RESULTADOS DO QUADRO 12.

Analisando o Quadro acima, pode-se observar vários direcionamentos.

Por item de diferenciação, as fontes de vantagens competitivas mais exploradas pelas empresas são:

- Produto: (a) ter o produto mais bem feito do mercado;
- Serviços: (b) serviço superior;
- Distribuição: (d) localização geográfica conveniente;
- Preços: (c) custos mais baixos que os concorrentes, e (i) oferecer ao cliente uma combinação de boa qualidade, bom serviço e preço aceitável;
- Promoção: (h) nome da marca conhecida e reputação;
- Pessoas: (a) ter o produto mais bem feito do mercado, (b) serviço superior.

Por empresas, as fontes de vantagens competitivas mais exploradas são:

- Góes: *(h) nome da marca conhecida e reputação;*
- Palmares: *(b) serviço superior; e (h) nome da marca conhecida e reputação;*
- Michelin: *(b) serviço superior; e (i) oferecer ao cliente uma combinação de boa qualidade, bom serviço e preço aceitável;*
- Jonhson Controls: *(a) ter o produto mais bem feito do mercado; e (b) serviço superior;*
- Ditrat: *(b) serviço superior; e (i) oferecer ao cliente uma combinação de boa qualidade, bom serviço e preço aceitável.*

Sintetizando as empresas pesquisadas, pode-se analisar o seguinte:

- para as empresas familiares da industrialização de bebidas - Góes e Palmares -, obter vantagens através do *nome da marca conhecida e da reputação e qualidade do produto* é a garantia de diferenciação;

- para as empresas de grande porte do setor automotivo – Michelin e Johnson Controls -, o *serviço superior e qualidade* propicia a diferenciação, uma vez que os demais itens de diferenciação podem ser facilmente copiados;
- para a empresa do setor de prestação de serviços – Ditrat -, *oferecer ao cliente uma combinação de boa qualidade, bom serviço e preço aceitável* é o diferencial competitivo.

Analisando todos os itens conjuntamente, as *vantagens competitivas* sinalizadas, respectivamente foram: *(b) serviço superior; (i) oferecer ao cliente uma combinação de boa qualidade, bom serviço e preço aceitável; (a) ter o produto mais bem feito do mercado; e (h) nome da marca conhecido e reputação*. Com base no item 2.2 deste trabalho, *serviço superior e oferecer ao cliente uma combinação de boa qualidade, bom serviço e preço aceitável*, são *vantagens competitivas da estratégia de grande diferenciação*.

4. CONCLUSÃO

O futuro não precisa apenas ser imaginado, precisa ser construído... Um arquiteto precisa ser capaz de sonhar com coisas que ainda não foram criadas... Mas o arquiteto também precisa ser capaz de gerar uma planta que mostre como transformar o sonho em realidade. O arquiteto é um sonhador e um planejador. (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 123).

A proposição deste trabalho foi pesquisar a adoção de estratégias de diferenciação no marketing industrial. Inicialmente seriam pesquisadas apenas duas indústrias de segmentos semelhantes para verificar diferenças ou padrões no perfil das estratégias, mas preferiu-se ampliar a amostra. Foram escolhidas duas empresas de industrialização de vinho, duas empresas de industrialização de componentes automotivos e uma prestadora de serviço.

Compreendendo a estratégia de diferenciação como sendo o desenvolvimento de um produto que o cliente perceba como diferente dos demais oferecidos pelos concorrentes, procurou-se pesquisar junto às indústrias, o perfil das estratégias de diferenciação voltadas ao produto, aos serviços, distribuição, preço, promoção e pessoas, que desencadeiam em vantagens competitivas, e quais os critérios de seleção de tais estratégias.

Com base nas análises das respostas demonstradas no item 3.4 deste trabalho, pode-se sintetizar as vantagens competitivas esperadas e obtidas em posicionamentos específicos:

- Vitivinícola Góes: “Reconhecimento da marca através da qualidade”.
- Vitivinícola Palmares: “Qualidade a um preço competitivo”.
- Michelin: “Tecnologia, qualidade e segurança”.

- Johnson Controls: “Qualidade e competitividade”.
- Ditrat: “Qualidade, prazo de entrega e custo baixo”.

Ao eleger vantagens competitivas como custo baixo e preço competitivo, prazo de entrega e tecnologia, qualidade e segurança, ou ainda, competitividade, percebe-se prioridades competitivas de produção e não somente resultados de estratégias de diferenciação mercadológicas.

Por ser uma pesquisa direcionada ao Setor de Marketing Industrial, esperava-se respostas de caráter extrínseco, focalizadas no mercado. O que se obteve foram direcionamentos de caráter intrínseco, voltados à produção industrial, evidenciando que o Marketing está integrado à Produção na adoção de estratégias de diferenciação, fortalecendo a cadeia de valores.

Como já citado anteriormente neste trabalho, a estratégia competitiva concentra-se no ambiente e a vantagem competitiva concentra-se na empresa. É enaltecida através da coesão existente na cadeia de valores – logística, produção, projetos, marketing e distribuição. Dentre esses elos de valores, o foco desta pesquisa foi o Marketing Industrial, mas os resultados focaram a Produção Industrial.

Os objetivos iniciais deste trabalho foram demonstrados nas análises do item 3.4, mas surge aqui uma nova consideração quanto à consciência das empresas em relação à interação e interdependência dos setores na elaboração de estratégias de diferenciação que desencadeiem em vantagens competitivas.

Outrora, o foco das vantagens competitivas foi o Setor Financeiro. Posteriormente, a Propaganda. Nesta pesquisa, deduz-se que é o Setor de Produção aliado ao Marketing. Atualmente com a ênfase na importância da valorização do Capital Intelectual, o próximo setor a eleger estratégias de diferenciação que resultem em vantagens competitivas poderá ser o Setor de Recursos Humanos. Ou ainda, entender que cada setor pode eleger suas estratégias de diferenciação através de suas competências essenciais.

É na competência essencial que se encontra a raiz da competitividade. Num resgate conceitual, competência essencial é o aprendizado coletivo, na organização, da coordenação das diversas habilidades de produção e integração das múltiplas correntes de tecnologia. (PRAHALAD e HAMEL, apud MONTGOMERY e PORTER, 1998, p. 299).

Outra consideração: quando iniciado o trabalho de pesquisa, pretendia-se evidenciar diferenças nas estratégias do marketing industrial que eventualmente denotassem vantagens competitivas para esta ou aquela indústria conforme o seu ramo de atividade. O que se obteve foi um padrão uníssono, presente em todos os atributos do produto, tangíveis e intangíveis, nos diferentes segmentos, em empresas de diferentes portes e diferentes origens de capital: a *qualidade*. Mas será que as empresas realmente a utilizam como fator de diferenciação em toda a cadeia de valores, e conseqüentemente nos atributos do produto, ou o termo *qualidade* se transformou num jargão repetido exaustivamente para produtos e processos que apenas cumprem sua finalidade?

Para um maior esclarecimento e recorrendo à base conceitual, os critérios utilizados para determinar as *percepções de qualidade* em relação ao produto compreendem o desempenho, as características do produto, a confiabilidade, a conformidade, a durabilidade, os serviços agregados, a estética do produto e finalmente, uma avaliação geral que inclui as suas características físicas, o fabricante, a imagem da marca, a embalagem e o preço. (CHURCHILL JR. E PETER, 2000).

Comparando as respostas das empresas aqui pesquisadas (item 3.4) com a base conceitual acima, pode-se deduzir que as empresas *percebem a qualidade* como fator de diferenciação. Mas, como essa diferenciação é percebida pelo cliente? Cabe aqui uma sugestão, que pode vir a ser referendada ou não, de forma estatística, em futuros estudos descritivos voltados à análise da adoção de estratégias de diferenciação no marketing de empresas industriais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

CAETANO, J. R. Axé, meu rei. **Exame**, São Paulo, ano 38, n. 3, p. 56-59, fev. 2004.

CARNEGIE, D. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. São Paulo: Editora Nacional, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

DIAS, S. R. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993.

DINIZ, M. F. **Manoel Francisco Diniz: depoimento** [jul. 2005]. Entrevista concedida à Ângela Maria Ramos de Andrade. Sorocaba, 11 jul. 2005.

FERNANDES, F.; LUFT, C. P.; GUIMARÃES, F. M. **Dicionário Brasileiro Globo**. São Paulo: Globo, 1991.

FERRELL, O. C. et al. **Marketing strategy**. Florida: Harcourt Brace, 2000.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GOES, E. A. **Evilázio Antonio de Góes**: depoimento [mai. 2005]. Entrevista concedida à Ângela Maria Ramos de Andrade. São Roque, 24 mai. 2005.

GOES, F. H. **Fábio H. de Góes**: depoimento [mai. 2005]. Entrevista concedida à Ângela Maria Ramos de Andrade. São Roque, 24 mai. 2005.

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

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. **Marketing strategy and competitive positioning**. New Jersey: Prentice-Hall, 2001.

_____. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

JOHNSON Controls do Brasil: banco de dados. Disponível em:
<<http://www.enertec.com.br/> Acesso em: 6 jul.2005.

JOHNSTON, R.; CLARK G. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTABE, M; HELSEN, K. **Global marketing management**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

McCARTHY; E. J.; PERREAULT Jr.; W. D. **Essentials of marketing**. [S.l.]: E. Jeromy McCarthy, 1997.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari**: a guided tour through the wilds of strategic management. [S.l:s.n], 1998.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Organizadores). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, P. C. **Paulo César de Oliveira**: depoimento [jul. 2005]. Entrevista concedida à Ângela Maria Ramos de Andrade. Sorocaba, 13 jul. 2005.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PIZZINATTO, N. K. **Planejamento de marketing e de mídia**. Piracicaba: Editora Unimep, 1996.

PORTER, M. E. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

_____. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

RIES, A.; TROUT, J. **Positioning**: the battle for your mind. New York: McGraw-Hill, 1981.

RUTZEN, L. **Leandro Rutzen**: depoimento [jun. 2005]. Entrevista concedida à Ângela Maria Ramos de Andrade. Sorocaba, 28 jun. 2005.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. Rio de Janeiro: Prentice-Hall Brasil, 2002.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. London: Oxford University Press, 1934.

SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SOCIEDADE Michelin de Participações Industriais e Comerciais Ltda.: banco de dados: Disponível em: <<http://www.michelin.com.br/> Acesso em: 6 jul.2005.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TRUJILLO, V. **Pesquisa de mercado qualitativa e quantitativa.** São Paulo: Scortecci, 2001.

TZU, S. **A arte da guerra.** Rio de Janeiro: Record, 1996.

VINÍCOLA Góes Ltda.: banco de dados. Disponível em: <<http://www.vinicolagoes.com.br/> Acesso em: 5 jul.2005.

WHITELEY, R. **A empresa totalmente voltada para o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANGELO, C. F. de; GIANGRANDE, V. (Coord.). **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARKETING DIRETO. **Marketing direto no varejo**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BODIAN, N. G. **Marketing direto – regras práticas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BOONE, L. E. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BYHAM, W. C.; COX, J. **Zapp! O poder da energização: como melhorar a qualidade, a produtividade e a satisfação de seus funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

CAVALCANTI, M.; et. al. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHIAVENATO, I. **Pessoas, organizações e sistemas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CLANCY, K. J. **Marketing contra-intuitivo**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.

COVEY, S. R. **The seven habits of highly effective people**. New York: Simon & Schuster, 1989.

CUI, G. Marketplace diversity and cost-effective marketing strategies. **The Journal of Consumer Marketing**, Santa Bárbara; v. 19, n. 1, p. 54, 2002. Disponível em: <<http://periodicos.capes.gov.br/proquest>> Acesso em 30 out.2003.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FORTES, W. G. **Transmarketing**: estratégias avançadas de relações públicas no campo marketing. São Paulo: Summus, 1999.

GARTNER, P. **Gerente de vendas eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.

GRIFFIN, C. P. Strategic planning for the internal marketing and communication of facilities management. **Journal of Facilities Management**, London; v. 1, n. 3, p. 237-246, nov. 2002. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/proquest>> Acesso em 30 out.2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1992.

LAMONT, D. F. **Global marketing**. Cambridge: Blackwell, 1996.

LAS CASAS, A. L. (Coord.). **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

LEVITT, T. **Marketing for business growth**. New York: McGraw-Hill, 1974.

MANDINO, O. **O maior vendedor do mundo**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARINS, L. Pode menos, ser melhor que mais? Como a complexidade pode arruinar o seu negócio. **Cruzeiro de Sul**, Sorocaba, 20 fev. 2005. Editorial, p. A-2.

MCDONALD, M. **Marketing strategies: new approaches, new techniques**. New York: British Library, 1995.

MCKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MORSE, S. **O lado prático do marketing**. São Paulo: McGraw Hill, 1974.

NAISBITT, J. **Megatendência – análise**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NEWELL, F. **Fidelidade.com**. São Paulo: Makron Books, 2000.

POPCORN, F. **Click, 16 tendências que irão transformar sua vida, seu trabalho e seus negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RIES, A.; TROUT, J. **The 22 immutable laws of marketing**. New York: Harper Collins, 1993.

_____. **Marketing warfare**. New York: McGraw-Hill, 1986.

ROCHA, A. da; MELLO, R. C. de (Coords.). **Marketing de serviços: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROTHER, J. T.; FERGUSON, J. M.; HARVEY, M.; CONDEMI, B. A. Assessing the impact of negative marketing strategies: the application of market signaling metrics. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Statesboro; v. 11, n. 1, p. 18-27, 2003. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/proquest>> Acesso em 30 out.2003.

SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

SHAPIRO, B. P.; SVIOKLA, J. J. **Keeping customers**. New York: Harvard College, 1993.

SHETH, J. **Cientes para toda a vida**: como grandes profissionais desenvolvem sólidos relacionamentos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SILVA, J. C. da. **Merchandising no varejo de bens de consumo**. São Paulo: Atlas, 1995.

TOFFLER, A. **O choque do futuro**. Rio de Janeiro: Arte Nova, 1973.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1998.

VASCONCELOS Filho, P. de; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer!** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

WELLINS, R. S.; BYHAM, W. C.; WILSON, J. M. **Equipes Zapp!** : (empowered teams). Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WOOD, T. Jr. (Org.) **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

ZENONE, L. C. **Marketing da comunicação**: a visão do administrador de marketing. São Paulo: Futura, 2002.

APÊNDICE A - PESQUISA DESCRITIVA JUNTO À INDÚSTRIA

Prezado Sr.,

Sabemos que as empresas procuram diferenciar seus produtos, serviços, preços, sistemas de distribuição, promoção e a força de trabalho através de estratégias que se espera, resultem em vantagens competitivas. Gostaríamos de conhecer as experiências da empresa em que atua, na adoção de tais estratégias, classificadas como estratégias de diferenciação.

Agradecemos a colaboração.

1. Dentre as **Estratégias de Diferenciação** abaixo, indique quais foram adotadas no último ano pela empresa, detalhando sua implementação.

Item Diferenciado	Forma De Implementação Da Estratégia De Diferenciação
1. Produto	
a) design	
b) embalagem	
c) marca	
d) Imagem	
e) Outros	
2. Serviços (indique, aqui, se foram adotadas estratégias de diferenciação em relação aos itens abaixo e detalhe, à direita, como isso ocorreu).	
a) forma de fazer o pedido	
b) sistemática de entrega	
c) treinamento de funcionários e vendedores	
d) orientação ao cliente	
e) Outros	

3. Distribuição	
3.1 Distribuição Indireta (especifique aqui, as formas que você visualiza como a estratégia utilizada para diferenciar as ações da empresa no tocante à distribuição; podem ser, por exemplo, ligadas aos itens listados abaixo, à esquerda. À direita, detalhe como isso foi feito).	
a) sortimento disponível	
b) facilidade de compra	
c) tempo de compra/entrega	
d) outros	
3.2 Distribuição Direta (siga, aqui, a mesma orientação do item 3.1, acima).	
a) sortimento disponível	
b) facilidade de compra por parte do cliente	
c) tempo de espera para entrega do produto	
d) outros	
4. Preço	
a) prazos	
b) responsabilidade social	
c) Outros	
5. Promoção	
a) propaganda	
b) promoção de vendas	

c) relações públicas	
d) publicidade do produto	
e) vendas pessoais	
f) marketing direto	
g) exposição de mercadorias em show-room, feiras, exposições, ou outra forma.	
h) outros	
6. Pessoas (Característica da Força de Trabalho)	
a) competência	
b) cortesia	
c) credibilidade	
d) confiabilidade	
e) capacidade de resposta	
f) outros	

1. Em relação a questão acima, favor detalhar com quais **Critérios** são definidas as estratégias adotadas?

Critérios de Seleção	Detalhamento
1. Importância: benefício de alto valor a um número suficiente de compradores.	
2. Destaque: a diferença é oferecida de maneira destacada.	
3. Superioridade: a diferença é superior as outras maneiras de se obter benefícios.	
4. Exclusividade: a diferença não pode ser	

facilmente copiada pelos concorrentes.	
5. Acessibilidade: deve ser possível ao comprador poder pagar pela diferença.	
6. Lucratividade: a empresa deve considerar a diferença lucrativa.	
7. Outros:	

3. Dentre as estratégias citadas na primeira questão, quais as expectativas em termos da **vantagem competitiva** (elevação no volume de vendas, redução em custos, outras) **esperada e realmente obtida?**

Categoria da Estratégia	Vantagem Competitiva Esperada	Vantagem Competitiva Obtida
Produto		
Serviços		
Distribuição		
Preços		
Promoção		
Pessoas		

DADOS DO ENTREVISTADO

nome:

empresa:

função:

data:

ANEXO 1 - LISTA DOS ENTREVISTADOS DE CADA EMPRESA

- **Vitivinícola Góes Ltda.:** Enólogo e Proprietário, Sr. Fábio H. de Góes.
- **Vitivinícola Palmares Ltda.:** Proprietário, Sr. Evilázio Antônio de Góes.
- **Sociedade Michelin de Participações Industriais e Comerciais Ltda.:** Responsável Conta, Sr. Leandro Rutzen.
- **Johnson Controls do Brasil:** Gerente de Marketing, Sr. Paulo César Oliveira.
- **DITRAT Tratamento Térmico de Metais Ltda.:** Proprietário, Sr. Manoel Francisco Diniz.

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO CAMPUS DE SANTA
BÁRBARA D'OESTE – UNIMEP

A553e Andrade, Angela Maria Ramos de
Estratégias de diferenciação no marketing industrial: estudo de
múltiplos casos./ Angela Maria Ramos de Andrade.- Santa Bárbara
d'Oeste, SP:[s.n.], 2005.

Orientador : Nadia Kassouf Pizzinatto.
Dissertação (Mestrado)– Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de
Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção.

1. Estratégias de diferenciação. 2. Vantagem competitiva. 3. Composto de
marketing. I. Pizzinatto, Nadia Kassouf. II. Universidade Metodista de
Piracicaba, Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Programa de
Pós Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.