

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EOMAR PELENTIR

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES ACERCA DO MARKETING E DO  
POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA ORGANIZAÇÃO

CURITIBA  
2013

EOMAR PELENTIR

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES ACERCA DO MARKETING E DO  
POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA ORGANIZAÇÃO

Trabalho apresentado como requisito parcial à  
obtenção do grau de MBA em Inteligência de  
Negócios, Setor de Ciências Aplicadas da  
Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Danielle Mantovani.

CURITIBA  
2013

## **A PERCEPÇÃO DOS GESTORES ACERCA DO MARKETING E DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA ORGANIZAÇÃO.**

Eomar Pelentir

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Danielle Mantovani.

**Resumo:** O presente estudo tem por objetivo pesquisar acerca do marketing e do posicionamento competitivo conforme a percepção dos gestores de uma organização do setor da construção civil, mais especificamente em uma indústria localizada na cidade de São José dos Pinhais – PR, que oferece soluções completas em equipamentos para dosagem, transporte, mistura e bombeamento de concreto usinado. Para atingir este objetivo buscou-se conceitos de marketing, posicionamento, mercado alvo e segmentação de mercado, através de pesquisa bibliográfica, como instrumento metodológico utilizou-se a pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa. O meio de investigação empregado foi a pesquisa de campo e como instrumento para a coleta de dados utilizou-se a entrevista em profundidade. As entrevistas foram aplicadas com gestores que participam da tomada de decisão e na definição dos objetivos estratégicos da organização. Os resultados obtidos, bem como as considerações e sugestões apresentam-se no capítulo 4 e 5 respectivamente deste estudo.

**Palavras Chave:** percepção, marketing, posicionamento.

### **1 INTRODUÇÃO**

O mercado atual mostra um cenário de plena competitividade entre as empresas, e a disputa por clientes torna-se cada vez mais acirrada. Buscando um melhor atendimento e a fidelização dos consumidores, cabe às organizações utilizarem de estratégias para alcançarem este objetivo. Nesse sentido, o marketing e seus atributos podem ser uma ferramenta de diferenciação para auxiliar as organizações no desenvolvimento de suas estratégias competitivas.

A concentração de investimentos em grandes obras de infraestrutura, moradias e grandes complexos esportivos no Brasil, torna o mercado da construção civil atrativo para muitas organizações atuantes neste setor.

Diante deste cenário, esta pesquisa concentrou-se no posicionamento competitivo de uma organização do setor da construção civil, mais especificamente em uma indústria localizada na cidade de São José dos Pinhais – PR, que oferece soluções completas em equipamentos para dosagem, transporte, mistura e bombeamento de concreto usinado.

Desta forma surgiu o interesse de averiguar acerca do assunto para entender a situação atual da organização, e como o posicionamento competitivo pode ajudar no desenvolvimento da estratégia da empresa.

#### **1.1 OBJETIVO GERAL**

Este estudo tem como objetivo geral pesquisar e analisar a estratégia de posicionamento competitivo da empresa Convicta Indústria e Comercio de Equipamentos para concreto usinado.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Para auxiliar o propósito do objetivo geral, utilizou-se dos objetivos específicos, tais como:

- Identificar o perfil dos gestores;
- Verificar a percepção dos gestores acerca do posicionamento competitivo;
- Analisar como a empresa está posicionada na percepção de seus gestores;
- Verificar qual a importância do posicionamento na tomada de decisão.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 2.1 CONCEITOS DE MARKETING

Para a elaboração deste estudo, faz-se necessário inferir definições de marketing relevantes para esta pesquisa.

Segundo Cobra (2009, p. 4;5), embora a história do marketing possa ser dividida em mais partes, três são mencionadas com destaque por diversos autores. Essas três eras seguem abaixo:

**A era da produção:** até meados de 1925, muitas empresas nas economias mais desenvolvidas do Oeste europeu e dos Estados Unidos estavam orientadas pela produção. Não havia a preocupação com a venda, uma vez que tudo o que era produzido era consumido. A atenção dos fabricantes era apenas com a qualidade de seus produtos.

**A era da venda:** entre 1925 e o início de 1950, as técnicas de produção já eram dominadas e, na maioria das nações desenvolvidas, a preocupação era com o escoamento dos excedentes de produção. Os fabricantes começavam então a dar ênfase à força de vendas, com o objetivo de encontrar compradores para os seus produtos.

**A era do Marketing:** após a crise de 1929, uma grande depressão toma conta dos Estados Unidos, e no Brasil há uma grande queima do café, nosso principal produto de exportação na época; nos dois países a dificuldade de obter dinheiro torna o mercado consumidor sem poder de compra. Para conquistar os poucos consumidores que restaram surge nos Estados Unidos o marketing, como uma atenção redobrada. As organizações sobrevivem à depressão prestando mais atenção aos anseios do mercado.

No Brasil, por volta de 1954, “o *marketing* foi traduzido por *mercadologia*, e desde então tem sido adotada essa expressão”. “Entretanto o termo em inglês significa *ação no mercado*, com uma conotação dinâmica e não simplesmente de estudos do mercado, como a tradução sugere”. Em 1960, a Associação Americana de marketing “definiu-o como o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”. (LAS CASAS, 1997, p. 14).

Marketing é “um processo social por meio do qual pessoas e grupo de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. (KOTLER, 2000, p. 30).

O marketing é “essencial para o sucesso de toda organização”, e “sua função mais do que qualquer outra nos negócios é lidar com clientes”. Entender, criar, comunicar, proporcionar valor e satisfação, constitui a essência do marketing moderno. Muitas pessoas pensam em marketing como vendas e propagandas, porém, vendas e propagandas constituem apenas a ponta do iceberg, são apenas duas das muitas funções e não necessariamente as mais importantes. (ARMSTRONG e KOTLER, 2003, p. 3).

Las Casas (1997, p. 26), propõe uma definição para o marketing, a qual consiste:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

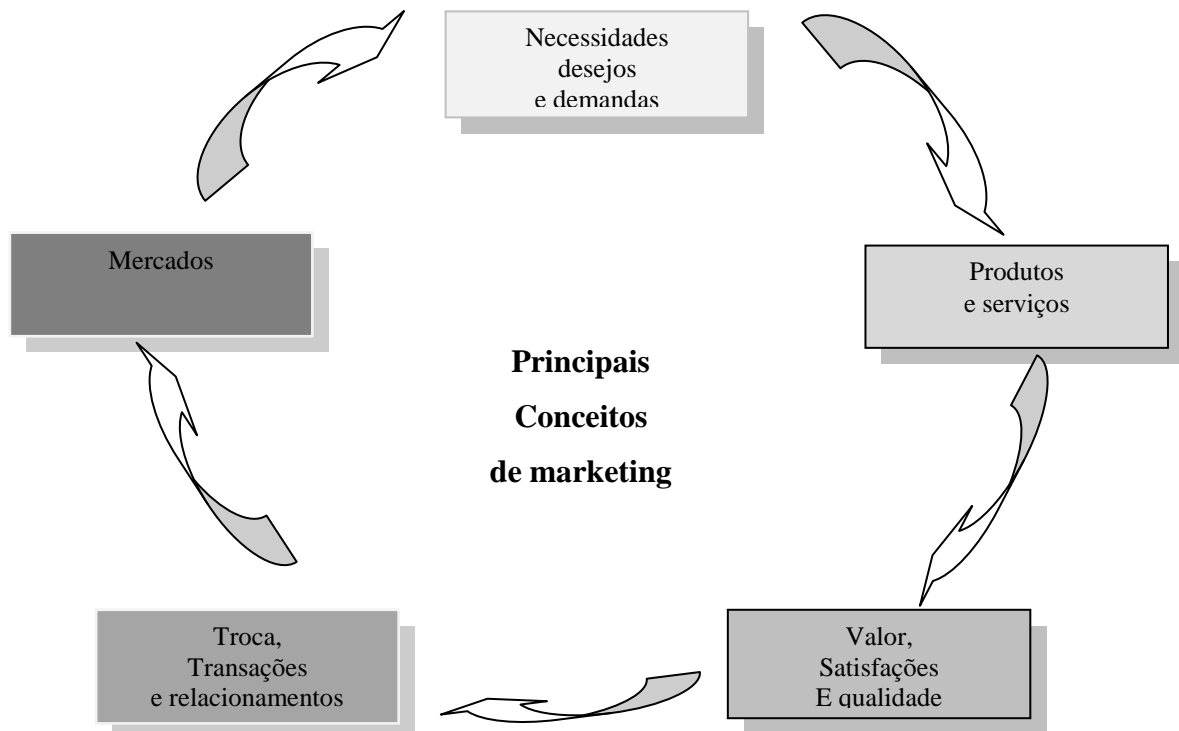
De acordo com Hooley e Saunders (1996, p. 9), o marketing “trata de facilitar a troca de benefícios mútuos que criam valor tanto para a organização como para o cliente”, ou seja, “O cliente e a organização que produz o serviço ou o produto precisam ambos obter benefícios da troca para que ela continue a ocorrer no futuro”.

Conforme Cobra (2009, p. 4), “a essência do marketing é o processo de trocas, nas quais duas ou mais partes, oferecem algo de valor para outro, com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos”.

Segundo Kotler (2000, p. 30), o marketing como administração “é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. O autor discorre ainda que, a administração de marketing acontece quando pelo menos uma das partes envolvidas em um processo de troca potencial pensa sobre os meios de obter as respostas desejadas das demais partes. É como uma arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes.

A figura a seguir mostra como os conceitos de marketing estão vinculados. É importante notar que cada conceito é construído com base no que o antecede.

FIGURA 1 – Principais Conceitos de Marketing.



Fonte: Adaptado, Kotler e Armstrong, 2003, p. 4

Segundo Cobra (2009, p. 3), o “marketing é uma forma de sentir as oportunidades de mercado e desenvolver produtos e serviços”. O autor discorre ainda que o marketing “(...) é um estado de mente, em marketing os profissionais de negócios adotam o ponto de vista do consumidor, e essas decisões são apoiadas com base no que o cliente necessita e deseja”.

### 2.1.1 Necessidades, Desejos e Demandas

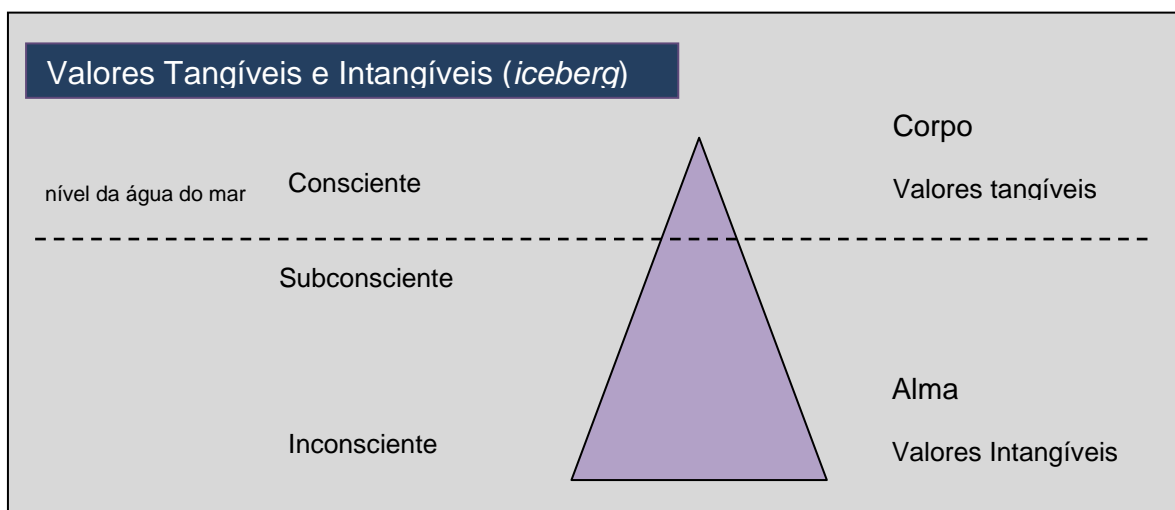
Conforme Kotler (2000, p. 33), necessidades descrevem exigências humanas básicas. “As pessoas precisam de comida, ar, água, roupa e abrigo para sobreviver. Elas têm uma necessidade muito grande de recreação, educação e entretenimento”. Essas necessidades “se tornam desejos quando são dirigidas a objetos específicos capazes de satisfazê-las”. Kotler discorre ainda que os desejos são moldados pela sociedade em que se vive.

De acordo com Cobra (2009, p. 5), “as necessidades se transformam em desejos quando são direcionados para satisfação de objetos específicos”. “Uma pessoa pode ter sede, que é uma necessidade, mas pode ter um desejo de saciar a sede tomando um guaraná”.

Um desejo pode ser composto de duas partes: desejo explícito – que está no nível do consciente das pessoas e que elas conseguem expressar verbalmente; e desejo oculto – que está no inconsciente e que, portanto, elas não conseguem expressar ou verbalizar sem penetrar na sua mente. (COBRA, 2009, p. 5).

O Quadro abaixo compara a mente humana com um *iceberg*. O que está acima do nível da água do mar é o consciente, o que está no nível da água é o subconsciente e o que está abaixo do nível da água é o inconsciente.

FIGURA 2 – Valores Tangíveis e Intangíveis (*ICIBERG*).



Fonte: Cobra, 2009, p. 5.

Segundo Armstrong e Kotler (2003, p. 4), “desejos são a forma que as necessidades humanas assumem quando são particularizadas por determinada cultura e pela personalidade individual”. Os autores inferem ainda que as pessoas têm desejos praticamente ilimitados, mas possuem recursos finitos. Desta forma, optam por investir seus recursos em produtos que lhes proporcionam o máximo possível de valor e satisfação. Quando apoiados pelo poder de compra, os desejos tornam-se demandas. As pessoas, de acordo com seus desejos e recursos, demandam produtos com os benefícios que lhes garantam maior satisfação.

Para Kotler (2000, p. 33), demandas “são desejos por produtos específicos apoiados por uma possibilidade de pagar”. Muitas pessoas desejam um Ferrari, mas apenas algumas podem e estão dispostas a comprar um.

### 2.1.2 Produtos e Serviços

Um produto é “qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo”. O conceito não se limita a objetos físicos. “Na verdade, qualquer coisa capaz de satisfazer uma necessidade pode ser chamada de produto”. (ARMSTRONG e KOTLER, 2003, p. 4).

Segundo Cobra (2009, p.155), “a definição ao pé da letra de *produto* é entendida como um objeto com características físicas ou funcionais, sinônimo de mercadoria ou de serviço”. Cobra sugere ainda, outra definição para produto. “Produto é definido como algo que tenha valor para um mercado e que seja percebido como sendo capaz de atender necessidades e realizar desejos”.

De acordo com Kotler (2000, p. 33), as principais categorias de produto ou ofertas básicas são: “bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias”.

Além dos bens tangíveis, podemos considerar como produtos os serviços. Que segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 5), serviços “são atividades ou benefícios oferecidos para a venda, os quais são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada”.

Segundo Siqueira (2005, p. 257), “produto é a soma de satisfações físicas e psicológicas proporcionadas ao comprador” e serviço “uma mercadoria comercializável, ou seja, um produto intangível que não se vê, não se cheira, não se pega, geralmente não se experimenta antes da compra, mas que permite satisfações”.

Desta forma, o termo produto compreende muito mais do que bens tangíveis ou serviços. Se em algum momento o termo produto não parecer adequado, é possível trocar por outro, como por exemplo, recurso ou oferta de marketing.

### 2.1.3 Valor, Satisfação e Qualidade

Com base nas percepções que têm de valor do que os produtos e serviços proporcionam, os consumidores fazem a sua escolha entre os diversos produtos e serviços disponibilizados. Valor para o cliente “é a diferença entre o que ele ganha adquirindo e utilizando um produto e o que ele gasta para fazer a aquisição”. Normalmente, “os clientes não julgam os valores e os custos do produto de maneira precisa ou objetiva, eles agem de acordo com o valor percebido”. (ARMSTRONG e KOTLER, 2003, p. 6).

Kotler (2000, p. 33), define valor como: “a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá. O cliente recebe benefícios e assume os custos”. Segundo o autor os benefícios podem ser funcionais e emocionais e os custos podem ser monetários, de tempo, de energia e psicológicos.

Para Cobra (2009, p. 27), “o valor percebido pelo consumidor de um produto ou serviço está intimamente ligado aos atributos e benefícios do produto”.

Segundo Armstrong e Kotler (2003, p. 6), a satisfação do cliente “depende do que e ele percebe sobre o desempenho do produto em relação às suas expectativas”. Se o desempenho corresponder o consumidor ficará satisfeito, se não corresponder ele ficará insatisfeito, mas se o desempenho exceder suas expectativas ele ficará maravilhado. De acordo com Kotler, “empresas inteligentes têm como objetivo maravilhar o cliente, prometendo somente aquilo que podem oferecer e entregando mais do que prometeram”.

A satisfação do cliente está muito ligada à qualidade. A qualidade exerce impacto direto sobre o desempenho do produto e, por consequência, sobre a satisfação do cliente. Podemos definir de maneira simplista, qualidade como ausência de defeitos. A qualidade começa com as necessidades do cliente e termina com sua satisfação. (ARMSTRONG e KOTLER, 2003, p. 6,7).

A qualidade percebida pelo consumidor é decorrente dos atributos intrínsecos e extrínsecos. Esse fator é considerado positivo na medida em que a decorrente qualidade percebida do produto for alta. (COBRA, 2009, p. 27).

#### 2.1.4 Troca, Transações e Relacionamentos

Conforme Armstrong e Kotler (2003, p. 7), a troca “é o ato de obter de alguém um objeto desejado oferecendo alguma coisa em troca”. É uma transação “consiste na troca de valores entre duas partes: uma parte dá X para outra parte e obtém Y em troca”.

Segundo Kotler (2000, p. 34), para que o potencial de troca possa existir, cinco condições são essenciais:

1. Que existam pelo menos duas partes.
2. Que todas as partes possuam algo que possa ter valor para as outras partes.
3. Que todas as partes tenham capacidade de comunicação e de entrega.
4. Que todas as partes estejam livres para aceitar ou recusar a oferta de troca.
5. Que todas as partes acreditem ser adequado participar da negociação.

A transação é parte de um conceito maior: do marketing de relacionamento. Além da geração de transações no curto prazo, os profissionais de marketing precisam se atentar para criar relacionamentos de longo prazo com clientes, fornecedores e distribuidores. Devem criar vínculos sociais e econômicos fortes disponibilizando produtos de alta qualidade, bons serviços e preços satisfatórios. (ARMSTRONG e KOTLER, 2003, p. 7).

Para Kotler (2000, p. 35), o marketing de relacionamento “tem como objetivo estabelecer relacionamento mutuamente satisfatório de longo prazo com partes-chave, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo”. O marketing de relacionamento “estabelece sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes, ele reduz o dinheiro e o tempo investidos nas transações”.

De acordo com Cobra (2009, p. 27), “o conceito de marketing de relacionamento é entendido como tarefa de criar forte lealdade dos consumidores em relação a uma determinada marca”. Segundo Cobra, o investimento no marketing de relacionamento se diferencia por cinco níveis: básico, reativo, responsável, proativo e parceria. O nível adequado depende da quantidade de consumidores ativos e da margem de lucro.

#### 2.1.5 Mercados

Os conceitos de troca e relacionamento levam ao conceito de mercado. Conforme Armstrong e Kotler (2003, p. 8), mercado “é o conjunto de compradores atuais e potenciais de um produto”. De acordo com os autores, “o tamanho de um mercado depende do número de pessoas que apresentam a necessidade, têm recursos para fazer uma troca e estão dispostas a oferecer esses recursos em troca daquilo que desejam”.

De acordo com Kotler (2000, p. 30) antigamente um mercado “era um espaço físico onde compradores e vendedores se reuniam para comprar mercadorias”. Atualmente,



economistas descrevem mercado como “um conjunto de compradores e vendedores que negociam determinado produto ou classe de produto (mercado habitacional ou mercado de grãos)”. Já para os profissionais de marketing “as empresas vendedoras representam os diferentes setores, e as compradoras, o mercado”. Empresas vendedoras fornecem bens, serviços e comunicação ao mercado; em troca, recebem dinheiro e informação.

As organizações modernas trabalham com o princípio da divisão do trabalho, onde cada pessoa se especializa na produção de algo, recebe pagamento por isso e compra aquilo que necessita com esse dinheiro. Desta forma a economia moderna apresenta grande número de mercados. (ARMSTRONG e KOTLER, 2003, p. 8).

Os empresários utilizam o termo mercados para indicar vários grupos de clientes. Falam em mercados de necessidades, produtos, geográficos, ou então estendem o conceito para incluir outros mercados, como o de eleitores, o de mão de obra e o de doares. Os mercados ocupam um grande espaço nas economias modernas. (KOTLER, 2000, p. 30).

Os profissionais de marketing se interessam pelos mercados, com o objetivo de entender as necessidades e os desejos de cada mercado e selecionar aqueles aos quais podem servir melhor. “Com isso, é possível desenvolver produtos e serviços que gerarão valor e satisfação para consumidores desses mercados, resultando em vendas e lucros para a empresa”. (ARMSTRONG e KOTLER, 2003, p. 8).

## 2.2 MARKETING ESTRATÉGICO

### 2.2.1 Posicionamento Competitivo

Posicionamento é um modo como um produto ou serviço é definido pelos consumidores por meio de atributos importantes ou lugar que ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos competitivos. A posição pode ser definida por meio de atributos físicos e perceptivos. Atributos físicos referem-se às dimensões físicas e às características técnicas e comerciais. As percepções em termos sociais e psicológicos como imagem de status, apelo estético, modernidade etc. complementam as percepções físicas. (SIQUEIRA, 2005, p. 207).

Conforme Cobra *apud* Al Ries (2009, p.158) “o posicionamento é a imagem do produto na mente do consumidor”. E a abordagem básica do posicionamento não é criar algo de novo e diferente, mas manipular o que já está latente na mente e realinhar as conexões que já existem. Para Cobra o posicionamento do produto na mente do consumidor obedece algumas regras básicas para entender como ele vê o produto:

1. em função do preço como diferenciador de valor;
2. com base na qualidade do produto como fator de referência da marca;
3. com base no valor percebido como determinante da importância do produto;
4. com base na imagem da marca como fator de lembrança do produto.

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 190) o posicionamento “é a maneira como o produto é definido pelos consumidores em relação aos atributos importantes – o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos dos concorrentes”. Os autores discorrem ainda que o posicionamento envolve a implantação de benefícios únicos de marca e diferenciação na mente dos consumidores. Os consumidores são sobrecarregados com informações sobre produtos e serviços e não conseguem reavaliar os produtos todas as vezes que tomam uma decisão de compra. Desta forma, para simplificar o processo de compra, eles posicionam os produtos, serviços e empresas em sua mente. A posição é um conjunto

complexo de percepções, impressões e sensações que os consumidores têm de um produto em relação aos seus concorrentes.

O posicionamento leva em conta as características do produto, os fatores de desempenho e os benefícios buscados, que são a quantidade de prêmio que o consumidor espera obter com a posse ou uso do produto. Portanto, a estratégia de posicionamento é fundamentada no estudo da mente do consumidor. (COBRA, 2009, p. 158).

Segundo Siqueira (2005, p. 207) o posicionamento ajuda a empresa a comunicar a sua estratégia para os segmentos de mercado quanto para a própria empresa, além de contribuir para o relacionamento com seus clientes. O posicionamento permite um melhor entendimento do marketing, pesquisa e desenvolvimento e a produção no sentido de determinar os atributos físicos diferenciadores. Auxilia na definição da estrutura de competição, revelando o grau em que as várias marcas competem entre si. A oportunidade competitiva vai residir na busca de uma posição lucrativa em segmentos não dominados pela marca líder.

A chave para construir e manter clientes é entender suas necessidades e seu processo de compra melhor do que os concorrentes o fazem e entregar mais valor. Conforme a organização se posiciona como fornecedora de valor superior para mercados-alvo, ela ganha vantagem competitiva. Se a organização posicionar seu produto como algo que oferece a melhor qualidade e serviço, ela deve entregar a qualidade e o serviço prometido. Desta forma, o posicionamento começa efetivamente com a diferenciação da oferta de marketing da empresa, de forma que ela entregue aos consumidores mais valor que as ofertas dos concorrentes oferecem. Os produtos podem ser diferenciados através das seguintes formas: características físicas; diferenciação por produto; por desempenho; por estilo; design; segurança; consistência; durabilidade; confiabilidade; facilidade; etc. (ARMSTRONG e KOTLER, 2003, p. 191).

Conforme Cobra (2009, p. 160) “para posicionar um produto é preciso construir uma imagem de marca na mente do consumidor, a mente do consumidor é como uma enorme caixa postal que arquiva marcas, associando-as à realização de desejos explícitos e desejos ocultos”. As qualidades ocultas e a presença de fatores emocionais na compra são elementos indispensáveis para a que a publicidade exerça seu papel na diferenciação dos produtos. Na medida em que as tensões emocionais são eliminadas o produto é percebido como importante e prazeroso.

O posicionamento como vantagem competitiva pode ser criada com base em qualquer ponto forte ou nas competências específicas da empresa em relação aos concorrentes. Os valores fundamentais que devem nortear a elaboração da vantagem residem no fato de que ela deve ser um valor para o cliente ao mesmo tempo em que se emprega uma aptidão da empresa que seja difícil para a concorrência copiar. As vantagens competitivas podem ser: liderança de custo, que consiste em buscar uma liderança de custo no setor; e a diferenciação, que consiste na criação de algo que pareça ser único no mercado. (HOOLEY e SAUNDERS, 1996, p. 54).

Para Cobra (2009, p. 164) dentre as principais técnicas utilizadas para posicionar um produto ou um serviço no mercado, destacam-se as seguintes: atributo ou benefício; qualidade/preço; uso e usuário; categoria de produto; concorrência; e mapear a percepção do produto. Por meio desse posicionamento a empresa pode, diante dos principais concorrentes, resolver também os seus problemas de definição de estratégia de preço, distribuição, propaganda e de promoção de vendas, bem como detalhar outros aspectos táticos como em que mercados atuarem e com que preços, e assim por diante.

Segundo Hooley e Saunders (1996, p. 51) o posicionamento competitivo da empresa “é uma declaração dos mercados-alvo, isto é, onde a empresa irá competir e a vantagem diferencial, ou seja, como ela irá competir”. O posicionamento “é desenvolvido para que as metas estabelecidas pela estratégia sejam atingidas”.

### 2.2.1.1 Mercados-alvo e segmentação

Uma organização raramente consegue satisfazer a todos em um mercado, sendo assim, os profissionais de marketing começam pela segmentação do mercado, os quais identificam e traçam os perfis de grupos distintos de compradores que poderão preferir ou exigir produtos ou mix de marketing variados. A identificação de segmento de mercado pode ser feito através de análises de diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais existentes entre compradores. A organização decide então que segmentos apresentam maiores oportunidades. (KOTLER, 2000, p. 30).

Conforme Hooley e Saunders (1996, p. 51) a escolha dos mercados-alvo deve levar em conta vários fatores. De modo geral eles pertencem a duas categorias – levantamento da atratividade do mercado e avaliação dos pontos fortes atuais e potenciais de uma empresa para atender aquele mercado. A atratividade do mercado é constituída por diversos fatores e muitas vezes conflitantes entre si. Porém, mantidos constantes outros fatores, geralmente o mercado será mais atraente se forem preenchidas as seguintes condições: o mercado é grande; o mercado está crescendo; as margens de contribuição são grandes; a pressão e rivalidade da concorrência são pequenas; há muitas barreiras de entrada e baixas barreiras de saída; e o mercado não é vulnerável a eventos incontroláveis. Mercados que apresentam todas essas características não existem por muito tempo, eles estão fadados a atrair altos níveis de concorrência e, portanto a se tornar menos atraentes para novos concorrentes no decorrer do tempo.

A segmentação de mercado pode ser conceituada como um processo contínuo e extremamente dinâmico, uma vez que mudanças comportamentais do consumidor, a atuação da concorrência e certos aspectos tecnológicos podem tornar obsoleta uma definição estática de um determinado mercado, comprometendo o desempenho da empresa. (SIQUEIRA, 2005, p. 224).

Cobra (2009, p.123) aponta que a segmentação de mercado “é a ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que apresentam comportamentos de compra relativamente homogêneos”. A segmentação é importante para as organizações porque representa investimentos, ou seja, os recursos dirigidos ao segmento de mercado significam melhor uso dos orçamentos publicitários e outros gastos, porque é menos dispendioso concentrar o esforço para um segmento menor do que para atingir a toda uma população. A segmentação permite alocar recursos estratégicos de marketing para cada segmento e, dessa forma, racionalizar custos e facilitar o acompanhamento dos resultados obtidos entre outros benefícios.

Conforme Armstrong e Kotler (2003, p. 183) os profissionais de marketing utilizam muitas variáveis iguais para segmentar seus mercados. Os compradores empresariais podem ser segmentados geograficamente, demograficamente (tamanho da empresa, do setor), ou a partir da busca de benefícios, do status do usuário, do índice de utilização e do status de fidelidade. Contudo, ocorre a utilização de outras variáveis adicionais, como características de operação, abordagens de compra, fatores situacionais e características especiais do cliente. Levando em consideração determinado setor-alvo e o tamanho do cliente, a empresa pode segmentar por critério e abordagem de compra.

Para Kotler (2000, p. 279) “um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”. A segmentação é uma abordagem que fica entre o marketing de massa e o marketing individual. Supõe-se que os compradores de determinado segmento tenham preferências e necessidades similares, porém, sempre existirão diferenças entre os dois compradores. Kotler aponta que a segmentação de mercado “é um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa”.

Segundo Siqueira (2005, p.223/224) a segmentação de mercado “objetiva determinar diferenças entre grupos de compradores, separando-os em estratos, de maneira que a empresa possa desenvolver seus esforços para a escolha daqueles nos quais sua atenção se concentrará, determinando, conseqüentemente uma política competitiva”. Para Siqueira o mercado deve ser segmentado porque os consumidores são diferentes, esses consumidores gostam de demonstrar essas diferenças. É o preço decorrente do crescimento da empresa, isto é, uma vez que internamente é possível maximizar a oferta com produção em escala, ganhando um adicional em custo, resta maximizar a demanda, procurando atingir o pleno potencial de mercado. Siqueira apresenta as seguintes vantagens de segmentar mercados: maior capacidade para o delineamento das oportunidades de marketing; alocação mais adequada dos recursos de marketing da empresa; ajustamento mais eficiente dos produtos e programas de marketing da empresa ao mercado.

### 3 METODOLOGIA

O problema de pesquisa abordado neste estudo é acerca do posicionamento competitivo de uma Indústria e Comercio de equipamentos para concreto usinado, localizada na cidade de São José dos Pinhais – PR, que atua no mercado a mais de 20 anos, possui cerca de 200 colaboradores e uma Administração familiar.

Segundo Gil (1996, p.19) pode-se definir pesquisa “como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. A pesquisa “é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema”, ela é “desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”.

Para elaboração desse estudo utilizou-se da pesquisa bibliográfica acerca do Marketing e do posicionamento competitivo. Conforme Lakatos e Marconi (2009 p.43/44) a pesquisa bibliográfica “trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”. Sua finalidade “é colocar o pesquisador em contato com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulações de informações”.

O instrumento metodológico utilizado foi a pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa. Pesquisa exploratória segundo Vergara (1997, p.45), “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, toda via, poderão surgir durante ou no final da pesquisa”. Para Gil (1996, p.45), a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

O meio de investigação empregado foi a pesquisa de campo. Conforme Vergara (1997, p.45/46), pesquisa de campo “é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”.

Como instrumento para a coleta de dados utilizou-se a entrevista em profundidade. Gil (1996, p.92), aponta que “dentre todas as técnicas de interrogação, a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade”. O autor discorre ainda que a entrevista pode caracterizar-se como informal, pode ser focalizada, parcialmente estruturada e totalmente estruturada. Segundo Gil, “nos levantamentos que se valem da entrevista como técnica de coleta de dados, esta assume forma mais ou menos estruturada”. A entrevista conforme Vergara (1997, p.53):

[...] é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. A presença física de ambos é necessária no momento da entrevista, mas se você dispõe de mídia interativa, ela se torna dispensável. A entrevista pode ser

informal, focalizada ou por pautas. Você pode gravar a entrevista, se o entrevistado permitir, ou fazer anotações. De qualquer forma, depois de transcrevê-la, apresente a transcrição para o entrevistado, para que a confirme ou faça as alterações que julgar necessárias. Esse comportamento não só é gentil, como evita muitos dissabores.

A entrevista foi realizada com os gestores da organização em estudo, ao total de quatro (4) entrevistas, (presidente, gerente comercial, supervisor de qualidade e um conselheiro) estes são os sujeitos desta pesquisa. Sujeito segundo Vergara (1997, p.50), “são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita”.

## **4 RESULTADOS**

Os resultados que serão apresentados neste capítulo, foram coletados através de entrevistas realizadas com gestores que exercem influência na tomada de decisão, no período de 05/08 a 10/08 de 2003, cada entrevista teve a duração de aproximadamente 20 minutos, e ocorreu dentro organização objeto desta pesquisa.

### **4.1 MARKETING**

Quando questionados sobre o marketing nas organizações, todos os entrevistados destacaram a importância e que o marketing é fundamental em uma empresa. O Diretor da organização declarou que “a convicção não faz, porém, acho fundamental em qualquer empresa, ainda mais em um mundo globalizado”. Para o Supervisor da qualidade o marketing é fundamental, “pelo seguinte: é uma válvula de entrada, criação e valorização do cliente, além de se preocupar em divulgar o produto, procurar reter o cliente e o trazer novamente”. O gerente comercial além de destacar o primordial, percebe no marketing uma oportunidade para identificar as necessidades dos clientes.

Armstrong e Kotler (2003, p. 3) corroboram as percepções e conceitos exposto pelos gestores, dizendo que o marketing é “essencial para o sucesso de toda organização”, e “sua função mais do que qualquer outra nos negócios é lidar com clientes”. Entender, criar, comunicar, proporcionar valor e satisfação, constitui a essência do marketing moderno. Muitas pessoas pensam em marketing como vendas e propagandas, porém, vendas e propagandas constituem apenas a ponta do iceberg, são apenas duas das muitas funções e não necessariamente as mais importantes.

### **4.2 MERCADO**

Em relação a situação atual e futura do mercado da construção civil, há uma percepção diferente entre os gestores, em meio a incertezas e otimismo destaca-se a declaração do supervisor da qualidade, a qual consiste “eu vejo o mercado em um momento de apreensão, de desconfiança, e como muitas interferências com a nova regulamentação da construção civil, o futuro me parece que será de oportunidades para as empresas que conseguirem ser competitivas”.

### **4.3 A ORGANIZAÇÃO E SEUS PRODUTOS**

Em relação à organização, o que a diferencia de seus competidores na percepção dos gestores é em grande parte devido ao atendimento personalizado e na agilidade na tomada de decisão. Conforme declaração do presidente “um fator é a agilidade na tomada das decisões e

o outro é o atendimento personalizado”. Kotler (2000, p. 33), define valor como: “a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá. O cliente recebe benefícios e assume os custos”. Segundo o autor os benefícios podem ser funcionais e emocionais e os custos podem ser monetários, de tempo, de energia e psicológicos.

Quanto aos produtos observa-se que não está exposto de forma clara o que diferencie a empresa de seus concorrentes, os entrevistados tem percepções diferentes, para o gerente comercial é o “prazo de entrega, atendimento e preço competitivo”, já o presidente acredita que “as diferenças são pequenas” e na visão do supervisor da qualidade “é a diversidade, vasta gama de produtos e o preço”.

Para Cobra (2009, p. 27), “o valor percebido pelo consumidor de um produto ou serviço está intimamente ligado aos atributos e benefícios do produto”.

#### 4.4 PÚBLICO ALVO E RELACIONAMENTO

O público alvo da organização conforme percepção dos entrevistados são empresas de pequeno e médio porte, na opinião do supervisor da qualidade o fato da empresa estar focada em clientes de pequeno e médio porte deve-se às barreiras impostas pelas grandes organizações, “eu acho que o foco é o cliente de pequeno porte até o médio porte, devido as certificações exigidas pelos grandes e inclusive órgãos governamentais”. Para Hooley e Saunders (1996, p. 51) a escolha dos mercados-alvo deve levar em conta vários fatores. De modo geral eles pertencem a duas categorias – levantamento da atratividade do mercado e avaliação dos pontos fortes atuais e potenciais de uma empresa para atender aquele mercado.

Os gestores acreditam que os clientes veem a organização como uma instituição em crescimento, sólida e inovadora, que procura atender de forma ágil as necessidades dos clientes quando ocorre problema com os produtos, porém deixa a desejar no relacionamento e pós venda. Para o presidente da organização “o pós-venda é fraco, existe pronta assistência aos problemas com produtos, porém em relação ao relacionamento com clientes não existe nenhum tipo de trabalho”. Segundo Siqueira (2005, p. 207) o posicionamento ajuda a empresa a comunicar a sua estratégia para os segmentos de mercado quanto para a própria empresa, além de contribuir para o relacionamento com seus clientes. O posicionamento permite um melhor entendimento do marketing, pesquisa e desenvolvimento e a produção no sentido de determinar os atributos físicos diferenciadores.

#### 4.5 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO/COMPETIÇÃO

As estratégias de negociação e competição são desconhecidas pelo supervisor da qualidade e do conselheiro, porém na percepção do gerente comercial a estratégia adotada é “manter a rentabilidade exigida pela diretoria, oferecendo a solução completa de equipamentos para concreto usinado, respeitando a rentabilidade mínima”. Para o diretor, “a grande vantagem é a presença na oportunidade, estar sempre insistindo na negociação, sempre manter contato para que ela aconteça” e oferecer “solução completa, todos os equipamentos para o segmento, qualidade e atendimento nos prazos prometidos”.

A segmentação de mercado pode ser conceituada como um processo contínuo e extremamente dinâmico, uma vez que mudanças comportamentais do consumidor, a atuação da concorrência e certos aspectos tecnológicos podem tornar obsoleta uma definição estática de um determinado mercado, comprometendo o desempenho da empresa. (SIQUEIRA, 2005, p. 224). Cobra (2009, p.123) aponta que a segmentação de mercado “é a ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que apresentam comportamentos de compra relativamente homogêneos”. A segmentação é importante para as organizações porque representa investimentos, ou seja, os recursos dirigidos ao segmento de mercado significam

melhor uso dos orçamentos publicitários e outros gastos, porque é menos dispendioso concentrar o esforço para um segmento menor do que para atingir a toda uma população. A segmentação permite alocar recursos estratégicos de marketing para cada segmento e, dessa forma, racionalizar custos e facilitar o acompanhamento dos resultados obtidos entre outros benefícios.

#### 4.6 POSICIONAMENTO COMPETITIVO

Os gestores entrevistados apontam que o posicionamento competitivo é fundamental para uma organização, ele é importante para garantir a sustentabilidade do negócio, para diferenciar-se dos concorrentes. Além de dar sustentação, equilíbrio e indagações para o planejamento futuro. Para corroborar essas afirmações Siqueira (2005, p. 207) diz que o posicionamento ajuda a empresa a comunicar a sua estratégia para os segmentos de mercado quanto para a própria empresa, além de contribuir para o relacionamento com seus clientes. O posicionamento permite um melhor entendimento do marketing, pesquisa e desenvolvimento e a produção no sentido de determinar os atributos físicos diferenciadores. Auxilia na definição da estrutura de competição, revelando o grau em que as várias marcas competem entre si. A oportunidade competitiva vai residir na busca de uma posição lucrativa em segmentos não dominados pela marca líder.

#### 4.7 RESUMO DAS ENTREVISTAS

O quadro abaixo refere-se ao resumo das entrevistas mencionadas anteriormente.

QUADRO 1: Resumo das Entrevistas.

	<b>Diretor</b>	<b>Ger. Comercial</b>	<b>Conselheiro</b>	<b>Sup. Qualidade</b>
<b>Marketing nas organizações.</b>	Fundamental.	Fundamental, Importante para detectar necessidades.	Importante.	Fundamental para manter e trazer novos clientes.
<b>Situação atual e futura do mercado.</b>	Atual: cautela. Futuro: Promissor.	Atual: Bom. Futuro: desaceleração.	Atual: em evolução. Futuro: estabilização	Atual: apreensivo. Futuro: oportunidades.
<b>Aspectos que diferencia a empresa dos concorrentes.</b>	Agilidade e atendimento personalizado.	Tecnologia nacional e rapidez no atendimento.	Qualidade	Otimismo da diretoria e vontade de evoluir.
<b>Atributos dos produtos em relação aos concorrentes.</b>	As diferenças são pequenas.	Prazo de entrega, atendimento e preço competitivo.	Novas tecnologias e aperfeiçoamento	Diversidade, vasta gama de produtos.
<b>Percepção de como o cliente externo vê a empresa.</b>	Séria, inovadora e empreendedora.	Empresa sólida e em crescimento.	Em crescimento.	Com grande capacidade de crescer e se desenvolver.
<b>Publico alvo.</b>	Pequeno e médio porte.	Pequeno e médio porte.	Pequeno e médio porte.	Pequeno e médio porte.
<b>Relacionamento com o cliente.</b>	Atendimento aos problemas em relação aos produtos	Qualidade e velocidade no atendimento.	Não conhece, mas acredita que falta foco.	Melhoria continua.

<b>Estratégia de negociação.</b>	Presença na oportunidade e insistência na negociação.	Rentabilidade mínima estipulada.	Desconhece.	Desconhece.
<b>Estratégia de competição.</b>	Solução completa, qualidade e cumprimento de prazos.	Diferenciada e sustentável.	Desconhece.	Desconhece.
<b>Posicionamento competitivo.</b>	Fundamental, porém difícil de ser diferente.	Importante para garantir a sustentabilidade do negócio.	Importante para diferenciar-se dos concorrentes.	Importante, pois dá sustentação, equilíbrio e indagações para o planejamento futuro.

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing e seus atributos podem ser considerados fundamentais na elaboração da estratégia e do posicionamento competitivo de uma organização, para a valorização da marca e fidelização dos clientes.

Dentro desse contexto, esta pesquisa permitiu visualizar que os gestores da organização em estudo destacam a importância do marketing e que além de trazer e manter clientes ele pode ser uma importante ferramenta na busca de resultados estipulados. Foi possível verificar que o mercado em que a empresa atua apresenta incertezas para o futuro, porém se a organização conseguir se diferenciar das demais pode se deparar futuramente com um mercado repleto de oportunidades. É importante destacar que a empresa tem o seu público alvo bem definido, entretanto é de conhecimento dos gestores que a empresa está deixando a desejar no relacionamento com seus clientes, focando apenas nos produtos. Verificou-se também que a estratégia de competição não está clara para os gestores, sendo apenas de conhecimento da diretoria e do setor comercial. Porém, mesmo o posicionamento competitivo não estar claro para todos os setores da empresa ele é destacado como fundamental para a sobrevivência e sustentabilidade de suas atividades.

Para melhorar o relacionamento com seus clientes a empresa poderia investir em pós venda e na segmentação de mercado, procurando desta forma entender melhor as necessidades, desejos e expectativas dos seus clientes. Como posicionamento competitivo a empresa poderia se posicionar no mercado como referência em produtos inovadores e com tecnologia de ponta.

Novos estudos poderiam ser empregados para verificar acerca do posicionamento competitivo da empresa na percepção de seus clientes, e desta forma utilizar as informações obtidas para confrontar com a visão dos gestores, no intuito de verificar se a imagem que a empresa quer passar para seus clientes é a mesma que os clientes estão percebendo. Estes estudos poderiam auxiliar a organização na elaboração de seu planejamento estratégico.



## REFERÊNCIAS

- ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. *Princípios de Marketing*. (9.E.d.). São Paulo: Pearson, 2003.
- COBRA, Marcos. *Administração de Marketing no Brasil*. (3.E.d.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. (3. E.d.). São Paulo: Atlas, 1996.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. *Posicionamento Competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos; pesquisa bibliográfica, projeto e relatório; publicações e trabalhos científicos*. (7. E.d. – 4. reimpr.). São Paulo: Atlas, 2009.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia Científica: ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipóteses e variáveis*.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*, (4.E.d.). São Paulo: Atlas, 1997.
- SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. *Marketing Empresarial, industrial e de Serviços*. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

## APÊNDICE

### APÊNDICE I – Roteiro para as entrevistas.

#### **Respondentes: Gestores com influência na tomada de decisão.**

- ✓ Agradecer pela disponibilidade em conceder a entrevista e realçar a relevância da narrativa oral do entrevistado no contexto da pesquisa. Reforçar a preservação do sigilo quanto à identidade individual;
- ✓ Esclarecer os propósitos da pesquisa (reforçar a idéia que não se trata de avaliar o grau de conhecimentos que possui sobre o assunto);
- ✓ Informar sobre os procedimentos e etapas posteriores (transcrição, aprovação e aplicação dos dados coletados);
- ✓ Especificar os objetivos da entrevista em si;

<b>I – Dados do Projeto</b> Nome: Pesquisador: Orientador: Instituição:	<b>II – Identificação do Depoente</b> Nome: Idade: Gênero: Escolaridade: Formação: Cargo:
---	---

#### **Perguntas:**

1. Você poderia relatar o que pensa sobre o marketing em uma organização?
2. Na sua percepção qual a situação atual e futura do mercado em que a empresa está inserida?
3. Em sua opinião, o que diferencia a empresa dos seus concorrentes?
4. Em relação aos produtos disponíveis no portfólio da empresa o que os diferencia dos produtos disponibilizados pelos concorrentes?
5. Como você acredita que os clientes veem a empresa?
6. Em sua visão quais são as características dos clientes que a empresa procura focar suas atividades?
7. O que a empresa faz para manter seus clientes?
8. Qual a estratégia de negociação adotada?
9. Como você define a estratégia de competição adotada pela empresa?
10. Você acredita que é importante para uma organização adotar um posicionamento competitivo que a diferencie de seus concorrentes?