



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
CAMPUS GUARATINGUETÁ**

**ADRIANA BERNADETE BARROS CARVALHO GARCIA**

**O USO DO MARKETING B2B EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM  
ESTUDO EXPLORATÓRIO NO SETOR DE AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL DO  
VALE DO PARAÍBA PAULISTA**

**Guaratinguetá – SP**

**2014**

ADRIANA BERNADETE BARROS CARVALHO GARCIA

**O USO DO MARKETING B2B EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO SETOR DE AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL DO VALE DO PARAÍBA PAULISTA**

Dissertação apresentada à Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, para a obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica na área de Gestão e Otimização.

Orientador: Prof. Dr. Maurício César Delamaro

Co-Orientador (a): Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Arminda Eugenia Marques Campos

Guaratinguetá

2014

Garcia, Adriana Bernadete Barros Carvalho

G21 O uso do marketing B2B em pequenas e médias empresas: um estudo  
6u exploratório no setor de automação industrial do Vale do Paraíba paulista /  
Adriana Bernadete Barros Carvalho Garcia – Guaratinguetá, 2014.  
122 f : il.

Bibliografia: f. 121-131

Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade  
de Engenharia de Guaratinguetá, 2014.

Orientador: Prof. Dr. Mauricio César Delamaro

Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Arminda Eugênia Marques Campos

1. Marketing 2. Concorrência 3. Pequenas e médias empresas

I. Título

CDU 658.8.012.1(043)

**ADRIANA BERNADETE BARROS CARVALHO**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE  
“MESTRE EM CIÊNCIAS”

PROGRAMA: ENGENHARIA MECÂNICA  
ÁREA: GESTÃO E OTIMIZAÇÃO

APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

  
Prof. Dr. Edson Cocchieri Botelho  
Coordenador

**BANCA EXAMINADORA:**

  
Prof. Dr. ARMINDA EUGÊNIA MARQUES CAMPOS  
Co-Orientadora / UNESP-FEG

  
Prof. Dr. FERNANDO AUGUSTO SILVA MARINS  
UNESP-FEG

  
Prof. Dr. JOSÉ LUIZ CONTADOR  
FACCAMP

Julho de 2014

## **DADOS CURRICULARES**

**ADRIANA BERNADETE BARROS CARVALHO GARCIA**

NASCIMENTO: 05/09/1979 – APARECIDA/SP

FILIAÇÃO: Valdir José Vieira de Carvalho  
Célia Regina Barros Carvalho

1997/2001 Curso de Graduação  
Publicidade e Propaganda – Universidade de Taubaté

2004/2006 Curso de Pós-Graduação em Administração de Marketing  
Fundação Armando Álvares Penteado

2006/2008 Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá da  
Universidade Estadual Paulista

2012/2014 Curso de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica,  
nível de Mestrado, na Faculdade de Engenharia do  
Campus de Guaratinguetá da Universidade Estadual  
Paulista.

## **Dedicatória:**

de modo geral, ao meu marido Fábio pelo incentivo e apoio de sempre, o qual conseguiu compreender a importância deste para a minha carreira profissional e acadêmica e que mesmo em momentos de ausência em família me dava força necessária para concluí-lo.

E aos meus pais, que mesmo sem entender porque estudo tanto, sempre me deram apoio e principalmente um olhar de orgulho ao dizer “minha filha é mestre”.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço aos Professores Dr. Fernando Marins e ao Prof. Dr. Messias por todo apoio fornecido para que eu me sentisse mais em casa, devido minha formação acadêmica não ser em Engenharia, os quais doaram muito de seus conhecimentos para que eu pudesse ingressar nesse mestrado.

Em seguida aos meus orientadores Professores Dr. Maurício Delamaro e Professora Dra. Arminda, que até mesmo nos finais de semana estavam dispostos a me ajudar e que sabiam me cobrar na hora certa para que pudesse concluir.

Ao Departamento de Produção da FEG que me acolheu durante os anos de aluno ouvinte, aluno especial e aluno regular e pelo incentivo nessa desafiadora caminhada de mestrado na área de engenharia.

Aos clientes da Interativa Assessoria de Comunicação e Marketing pela compreensão em minhas ausências e alterações de reuniões devido à fase de pesquisa e conclusão.

Aos diretores e gerentes de todas as empresas as quais entrevistei, os quais possibilitaram a execução das entrevistas.

Aos amigos, professores e alunos da FATEA, que sempre me deram atenção ao falar da dissertação com exemplos em sala de aula e como auxílio em momentos importantes.

GARCIA, A.B.B.C. **O USO DO MARKETING B2B EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO SETOR DE AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL DO VALE DO PARAÍBA PAULISTA.** 2014. 122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2014

## **RESUMO**

Este trabalho teve por objetivo analisar o uso do marketing B2B em pequenas e médias empresas do setor de automação industrial. Este esforço justifica-se especialmente por gerar conhecimento sobre possibilidades de melhorar a apropriação das estratégias e a utilização de ferramentas do marketing pelas empresas. A partir da revisão da literatura, definiu-se um conjunto formado por quatro grandes áreas de tomada de decisão sobre o uso do marketing B2B, a saber: mercado alvo, posicionamento, estratégia de marketing e relacionamento com os clientes. Cada uma dessas áreas foi analisada segundo alguns aspectos a serem investigados no campo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com representantes de empresas do setor. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado corresponde às áreas de tomada de decisão estudadas, o qual foi previamente testado. Em conformidade com o caráter exploratório da pesquisa e a abordagem qualitativa, foi definida uma amostra intencional de empresas representativas do setor na região. Cada empresa foi analisada segundo os aspectos levantados na literatura e, então, foi elaborada uma síntese para o conjunto correspondente à amostra. Os resultados apontam que os dirigentes não definem seu mercado por meio de planejamento e de busca por informações sistemáticas. A maior parte das empresas estudadas não apoia sua busca por competitividade em ferramentas de posicionamento e de criação de valor, nem procuram identificar o nível de qualidade e a imagem perante seus clientes. De forma geral, a utilização das estratégias e das ferramentas do marketing é incipiente, ainda que os dirigentes entrevistados sustentem, no discurso, sua importância.

**Palavras-chave:** estratégia de marketing, competitividade, pequena e média empresa.



**GARCIA, A.B.B.C. THE USE OF B2B MARKETING IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: AN EXPLORATORY STUDY IN INDUSTRIAL AUTOMATION INDUSTRY IN THE AREA OF PARAÍBA VALLEY IN SÃO PAULO. 2014. 122 f.** Dissertation (Master Degree in Mechanical Engineering) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2014.

### **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the use of B2B marketing in small and medium enterprises in the industrial automation industry. Its motivation derives from the relevance of generating knowledge on how to improve the use of marketing strategies and tools in small businesses. The literature review allowed to define a set of four major areas of decision-making on the use of B2B marketing, namely: target market, positioning, marketing strategy and customer relationships. Each of these areas was analysed through different aspects. Data collection was conducted through semi-structured interviews with representatives of companies. The interviews were pre-tested. In accordance with the exploratory nature of the research and the qualitative approach, a purposive sample of companies representative of the sector in the region was defined. Analysis was made for each individual company and for the whole sample set. The results indicate that leaders do not define their market through planning and information collection. Companies do not base their quest for competitiveness in positioning and value creation tools, nor try to identify the level of quality and image perceived by their clients. In general, the use of strategies and marketing tools is still incipient, although the leaders maintain just nominally their importance.

**Keywords:** marketing strategy, competitiveness, small and medium businesses.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Taxa de mortalidade de empresas com dois anos, evolução Brasil

Figura 2 – Os 4 P's do Marketing Mix

Figura 3 - A integração do marketing industrial

Figura 4 – Linha Estratégica

Figura 5 – Desempenho nos Negócios

Figura 6 - Gerenciamento do processo de planejamento de marketing: Efeito direto

Figura 7 – Gerenciamento do processo de planejamento de marketing: Efeito Moderador

Figura 8 - Processo e condicionamento do posicionamento de marketing

Figura 9 - Determinantes de valor entregue ao cliente

Figura 10 - Expectativa do cliente

Figura 11 – Estrutura do valor da marca B2B

Figura 12 - Processo de Integração na construção de valor no relacionamento

Figura 13 - A equação de valor

Figura 14 – Valor das disciplinas com o cliente

Figura 15 – O impacto do cliente no processo de negócios

Figura 16 - Esquema do desenvolvimento da estratégia econômica

Figura 17 - Estrutura do marketing estratégico

Figura 18 - Domínio do campo do marketing estratégico

Figura 19 – Hierarquia de valor da marca

Figura 20 – Distribuição geográfica das empresas de automação no Brasil

Figura 21 – Distribuição dos segmentos de atuação de empresas de automação no Brasil

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Dados Gerais das Pequenas e Médias empresas

Quadro 2 - Número de empresas constituídas no Vale do Paraíba, em 2007

Quadro 3 – Composto de marketing de serviços industriais

Quadro 4 - Estratégia de Marketing

Quadro 5 - Marketing Estratégico

Quadro 6 - Visão sobre pequenas e médias empresas

Quadro 7 – Área de tomada de decisão

Quadro 8 - Empresa A

Quadro 9 – Empresa B

Quadro 10 – Empresa C

Quadro 11 – Empresa D

Quadro 12 – Empresa E

Quadro 13 – Empresa F

Quadro 14 – Empresa G

Quadro 15 – Empresa H

Quadro 16 - Importância atribuída ao marketing

Quadro 17 - Aspecto analisado: Mercado-alvo

Quadro 18 – Conhecimento do mercado

Quadro 19 - Aspecto analisado: Posicionamento

Quadro 20 - Posicionamento da empresa

Quadro 21 – Aspecto analisado: Estratégia de Marketing

Quadro 22 – Definição de Missão, Visão e Valores

Quadro 23 - Estratégia de Marketing

Quadro 24 – Comunicação utilizada pela empresa

Quadro 25 - Lançamento de novos produtos

Quadro 26 - Aspecto analisado: Relacionamento com o cliente

Quadro 27 - Relacionamento com o cliente

Quadro 28 – Área de tomada de decisão x aspectos analisados

Quadro 29 - Mercado alvo e estratégia de marketing

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Número de empresas no Vale do Paraíba do setor de automação industrial

Tabela 2 - Ano de Fundação das empresas

Tabela 3 - Número médio de funcionários das empresas

Tabela 4 – Localização das empresas

Tabela 5 - Número de Funcionários

Tabela 6 - Tempo de fundação das empresas

Tabela 7 - Como o cliente chegou até a empresa

Tabela 8 - Razões de escolha da empresa

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

4Ps – Produto / Preço / Praça / Promoção

A- Acessibilidade dos serviços

ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial

ABINEE - Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica

B2B- *Business to Business*

BNDS - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

C- Comunicação Pessoal

CGEE - Centro de Gestão e Estudos Estratégicos

CTA - Comando Geral de Tecnologia Aeroespacial

D - Distribuição

EPS - Estudo Prospectivo Setorial de Eletrônica para Automação

FEG – Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá

GTE – Geração e Transmissão e Distribuição de Energia Elétrica

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISO - International Organization for Standardization

MPEs - Pequenas e Médias empresas

Pi - Promoção Institucional

PIB – Produto Interno Bruto

PI- Planejamento de Marketing

Pq - Pesquisa de mercado

Pr - Preços

PSI – Programa de Sustentação do Investimento

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

REVAP – Refinaria de Petróleo da Petrobras no Vale do Paraíba

S- Serviços industriais oferecidos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SRF - Secretaria da Receita Federal

T - Tempo de validade das decisões

V - Vendas



## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO**

1.1 Contextualização do problema da pesquisa .....	17
1.2 Motivação para a pesquisa.....	20
1.3 Delimitação do estudo.....	21
1.4 Objetivos .....	21
1.4.1 Objetivo geral .....	21
1.4.2 Objetivos específicos.....	21
1.5 Justificativa e relevância da pesquisa.....	22
1.6 Estrutura do trabalho.....	23

### **CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA**

2.1 Conceito de marketing .....	24
2.1.1 Marketing mix.....	25
2.2 Marketing B2B.....	31
2.3 Decisões de marketing B2B.....	34
2.4 Planejamento de marketing.....	37
2.5 Posicionamento.....	42
2.6 Criação de valor no mercado B2B.....	44
2.7 Estratégia e estratégia de marketing.....	50
2.7.1 Estratégia de marketing no mercado B2B.....	59
2.8 Marketing de relacionamento no mercado B2B.....	60
2.9 Gestão estratégica da pequena empresa.....	62

### **CAPÍTULO 3: AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL**

3.1 Surgimento da automação industrial.....	67
3.2 Automação no Brasil.....	68
3.3 Mercado industrial no Vale do Paraíba.....	72

### **CAPÍTULO 4: MÉTODOS DE PESQUISA**

4.1 Caracterização da pesquisa.....	74
4.2 Método para coleta dos dados.....	75

4.3 Plano de amostragem.....	76
4.3.1 Universo da pesquisa.....	76
4.3.2 Definição da amostra.....	78
4.4 Condução da pesquisa.....	79
4.5 Roteiro da entrevista.....	79
4.6 Técnica para análise dos dados.....	82

## **CAPÍTULO 5: APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

5.1 Apresentação das empresas.....	84
5.2 Apresentação dos resultados.....	90
5.2.1 Importância atribuída ao marketing.....	90
5.2.2 Mercado-alvo.....	92
5.2.3 Definição de posicionamento.....	95
5.2.4 Estratégia de marketing.....	99
5.2.5 Relacionamento com clientes.....	102

## **CAPÍTULO 6: CONSIDERAÇÕES FINAIS**

6.1 Verificação dos objetivos.....	108
6.2 Sugestões para pesquisas futuras.....	110

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....112**

## **ANEXOS.....119**

## **APÊNDICES.....121**

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do problema

Autores como Kotler (2008) destacam a importância de as empresas tomarem o marketing como eixo no estabelecimento de suas estratégias. Destacam a importância de transferir o foco, dos produtos, para a identificação dos desejos dos clientes. Nesse contexto, Pereira et al. (2008) e Zenone (2011) apontam as atividades do marketing como estratégia relevante para se destacar no mercado.

Apesar da importância das grandes empresas na economia nacional, optou-se neste trabalho por estudar pequenas e médias empresas (MPE's), devido à sua representatividade no cenário econômico social (NDUBISI;MATANDA, 2011; CARSON;GILMORE, 2000; MOSEY, 2005; HUARNG;YU, 2011; JOAQUIN FILHO;NUNES 2010). Costa e Ferreira (2000) apontaram que, na época de seu estudo, as pequenas empresas correspondiam a aproximadamente 99% dos empreendimentos existentes no mundo, criando 60% dos empregos formais e por volta de 40% do PIB (Produto Interno Bruto), o que lhes atribui grande relevância social e econômica.

Estudo mais recente do SEBRAE (2013) indica que no Brasil ocorrem tendências similares: as MPE's representavam 99% das empresas registradas, gerando 59% dos empregos formais e cerca de 20% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, conforme Quadro 1.

<b>Dados gerais das MPE's brasileiras</b>	
As MPE's no Brasil	O que isso representa
20% do PIB	R\$ 700 bilhões
99% das empresas	5,7 milhões de MPE's
60% dos empregos	56,4 milhões de empregos

Quadro 1: Dados gerais das MPEs brasileiras  
Fonte: IBGE, DIEESE, SEBRAE Nacional (2013)

Pequenas e Médias empresas desempenham um papel crucial na maioria das economias do mundo, como fornecedores, distribuidores e consumidores das indústrias, tendo, portanto, repercussões significativas no desempenho de outras empresas. Além do seu

envolvimento na produção, muitas vezes as pequenas e médias empresa fornecem produtos e serviços para grandes empresas, contribuindo assim para a eficácia e eficiência dos mercados industriais. Segundo Barbosa e Teixeira (2003), embora a importância da pequena e média empresa tenha se tornado mais visível na economia global, ainda há poucos estudos centrados na análise das estratégias de marketing em PME (Pequenas e Médias empresas).

O foco desta pesquisa é investigar de que forma empresas de pequeno porte do mercado B2B, produtoras de serviços de automação industrial, situadas na região paulista do Vale do Paraíba, estabelecem estratégias de marketing ou utilizam ferramentas de marketing. Pretende-se, com isso, contribuir com conhecimento sobre as formas de gestão dessas empresas, que talvez possam vir a serem usadas para elaborar propostas de aperfeiçoamento de sua gestão, calcadas em elementos do seu contexto de atuação.

Algumas das dificuldades enfrentadas na gestão de pequenas empresas, segundo Sarquis e Mattar (1998), Graeml e Graeml (1997), Barbosa e Teixeira (2003) são: inexperiência no ramo de negócio, desconhecimento da área de gestão, falta de recursos financeiros, instabilidade econômica, disciplina e organização e desentendimento entre os sócios. Textos como os de Gracioso (1995) e Megido (1995), ainda que sejam mais antigos, apontam, entre as principais causas da mortalidade de PME's, as dificuldades relacionadas à prática do marketing, abrangendo desconhecimento do que realmente é marketing, falta de conhecimento do mercado e ausência de níveis competitivos de qualidade. Diagnóstico semelhante foi feito mais recentemente por Zenone (2011).

Para Carson e Gilmore (2000), Mosey (2005), Huarng e Yu (2011) há questões mais específicas quanto ao impacto para tomada de decisão nas pequenas e médias empresas, que estão determinadas por características intrínsecas e comportamento do empresário, que podem interferir diretamente no desenvolvimento da empresa. Como consequência, o marketing é realizado de maneira aleatória e informal, respondendo apenas às oportunidades e circunstâncias atuais, fazendo com que a tomada de decisão ocorra de forma aparentemente caótica, de acordo com prioridades pessoais.

Este estudo visa a contribuir para esse tipo de diagnóstico sobre as práticas reais de gestão em empresas de pequeno porte. Contar com um volume adequado de conhecimento sobre essas práticas, em contextos regionais específicos, pode ajudar a embasar propostas de assistência técnica ou capacitação ajustadas às necessidades reais.

Estudo do SEBRAE (2013), sobre as taxas de sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras aponta, com base em informações disponíveis na Secretaria da Receita Federal, até 2010, que a taxa de mortalidade de empresas, com até dois anos, caiu de 26,4% (nascidas em 2005) para 24,9% (nascidas em 2006) e para 24,4% (nascidas em 2007), conforme exposto na Figura 1.

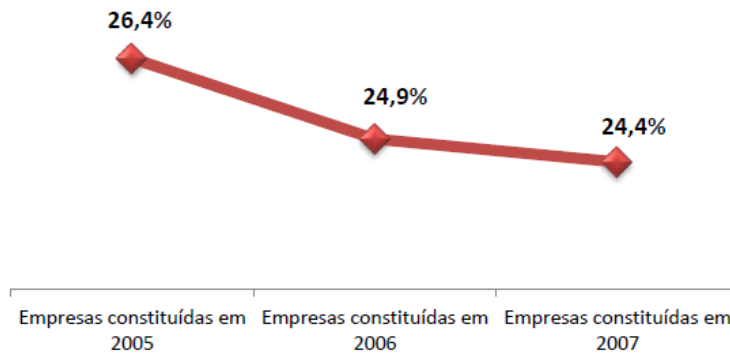


Figura 1: Taxa de mortalidade de empresas com dois anos, evolução no Brasil.

Fonte: Sebrae (2013)

O Quadro 2 mostra taxas de mortalidade para empresas de pequeno e médio porte, em cidades da região do Vale do Paraíba paulista, o que representa similaridade às do Brasil como um todo.

UF	Município	Total de empresas constituídas em 2007	Taxa de sobrevivência (2 anos)
São Paulo	Guaratinguetá	362	81%
São Paulo	Pindamonhangaba	461	79%
São Paulo	São José dos Campos	2166	78%
São Paulo	Taubaté	908	75%

Quadro 2: Número de empresas constituídas no Vale do Paraíba em 2007

Fonte: Sebrae (2013)

Ainda que tenha se reduzido recentemente, a taxa de mortalidade de novas empresas, permanece significativa. Conhecimentos sobre as práticas de gestão nessas empresas podem vir a colaborar para iniciativas voltadas para a redução dessa taxa de mortalidade, assim como

para aperfeiçoar as práticas de gestão e melhorar as condições de competitividade de empresas constituídas há mais tempo.

Desta forma, a pesquisa desenvolve uma investigação, por meio de uma pesquisa exploratória em empresas do setor de automação industrial do Vale do Paraíba paulista de pequeno e médio porte, abordando o uso do marketing B2B. A esse respeito, a pequena e média empresa, se torna mais suscetível a riscos, pela falta de conhecimento gerencial e do próprio mercado, o que pode culminar no fracasso da organização.

Portanto, se faz necessário responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como os dirigentes das pequenas e médias empresas utilizam o marketing B2B?

## **1.2 Motivação para a pesquisa**

A motivação para escolha do tema desta pesquisa surgiu da análise do resultado de uma pesquisa quantitativa realizada em 2011, sobre a existência ou não de departamento de marketing em micro, pequenas e médias empresas do Vale do Paraíba paulista, o que gerou apresentação no Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento, realizado em Taubaté, que incluía questões sobre a visão da empresa a respeito do marketing como forma de vantagem competitiva.

Esse levantamento, feito com 300 empresas, constatou que aproximadamente 70% das empresas pesquisadas não possuíam departamento de marketing, sendo que a pesquisa ocorreu em 113 micro empresas, 105 pequenas empresas e 82 médias empresas, do mercado do Vale do Paraíba paulista.

Isso levou à indagação sobre como as pequenas e médias empresas tomavam decisões relacionadas ao marketing, como a definição de público alvo ou de produtos a ofertar, a precificação ou formas de comunicação com clientes em potencial. Ou seja, como as empresas de pequeno e médio utilizam o marketing.

### **1.3 Delimitação do Estudo**

O presente estudo aborda o uso do marketing B2B quanto às estratégias, planejamento, posicionamento e relacionamento com o cliente, na gestão da pequena e média empresa. A pesquisa ficará restrita às indústrias de automação industrial do Vale do Paraíba paulista.

Não propõe apresentar discussões referentes às ferramentas estatísticas, visto que é um estudo exploratório. A pesquisa se propõe a avaliar o cenário atual das empresas de pequeno e médio porte do setor de automação industrial quanto aos seus processos de marketing B2B.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo geral**

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a utilização do marketing B2B em pequenas e médias empresas do setor de automação industrial do Vale do Paraíba paulista por meio de um estudo exploratório, com o intuito de interpretar e explicar a postura dessas empresas quanto ao seu uso.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- ✓ Revisar a literatura sobre marketing Business 2 Business, quanto ao desenvolvimento do planejamento e estratégias de marketing;
- ✓ Analisar, nas empresas estudadas, práticas quanto ao desenvolvimento de estratégias de marketing e ao uso de instrumentos de planejamento na área do marketing;
- ✓ Confrontar o referencial teórico com os dados obtidos nas empresas estudadas, quanto ao uso do marketing B2B;
- ✓ Sistematizar os resultados da análise, buscando fornecer um padrão de comportamento das empresas estudadas com relação à adoção do marketing B2B.

## 1.5 Justificativa e relevância da pesquisa

Diversos autores, como Kotler e Armstrong (2010), Zenone (2011), Churchil (2000), Gronroos (2009), Las Casas (2008), Lovelock (2006), Moreira (2006), Yanaze (2007) destacam a importância do marketing para o desenvolvimento de estratégias empresariais voltadas a ampliar as condições de competitividade. Segundo esses autores, o foco nos clientes levaria à formulação de estratégias capazes de criar valor para os clientes e de construir fortes relacionamentos, a fim de capturar seu valor, em troca (Kotler, 2006, p. 3). Utilizar a visão do marketing, no planejamento das empresas, propiciaria, segundo esses autores, a obter uma diferenciação perante os concorrentes e um melhor posicionamento diante dos clientes.

Segundo Moreira (2006), alguns fatores, como força de vendas, participação de mercado, distribuição, competência empresarial, recursos financeiros, marketing, mix de produtos, serviços aos clientes, qualidade dos produtos, pesquisa e desenvolvimento e produção, influenciam na avaliação da competitividade das empresas e na análise do mercado, sendo, portanto, de extrema importância para o sucesso das organizações. De acordo com Lovelock (2006), o marketing visa a desenvolver estratégias para que as organizações possam concorrer com mais eficácia e possam se diferenciar de forma adequada.

No entanto, já foi verificado que nem sempre os empresários veem o marketing como forma de agregar valor ao seu negócio, conquistar mercado e se posicionar perante à concorrência mais acirrada (PEREIRA et al. 2008). Estudos anteriores já destacam que aspectos relativos ao marketing (mercado, clientes e concorrência) costumam ser deixadas em segundo plano por pequenas e médias empresas (CONTADOR, 2007; BENZE;ESCRIVÃO FILHO,2003; BARBOSA;TEIXEIRA, 2003; BRITO,CANDIDO, 2003; CANDIDO, ABREU 2000; COSTA;PEREIRA, 2000; GRACIOSO,1995; GRAEML;GRAEML, 1997; MEGIDO, 1995; PEREIRA ET AL., 2008; SARQUIS;MATTAR,1998. Segundo Contador (2007), muitas vezes os empresários tomam decisões sem análise do mercado e até mesmo sem conhecimento a respeito dos concorrentes, o que dificulta a busca por competitividade.

O presente estudo pretende caracterizar a importância da compreensão sobre o que é marketing B2B e do uso de instrumentos de planejamento na área do marketing, para a gestão de um determinado grupo de empresas de pequeno porte. Ainda não há, no Brasil, muitos



estudos sobre esse assunto, voltados para empresas de pequeno e médio porte do segmento de automação industrial.

O estudo foca empresas atuantes no mercado B2B, na região paulista do Vale do Paraíba, por conveniência quanto à localização, para a pesquisadora, mas também por ser essa uma localização estratégica (eixo Rio de Janeiro-São Paulo).

## **1.6 Estrutura do trabalho**

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. Este contém a parte introdutória e de apresentação dos objetivos.

No segundo capítulo, por meio de revisão bibliográfica, é apresentado o conceito de marketing B2B, tratando de temas como: marketing no desenvolvimento de estratégia, posicionamento, dimensão estratégica de decisões de marketing, características do marketing no mercado organizacional. O objetivo desse capítulo é apresentar o embasamento teórico para o desenvolvimento da dissertação.

O terceiro capítulo descreve o setor de empresas prestadoras de serviços de automação industrial, em particular, na região estudada.

O capítulo quatro apresenta os métodos de pesquisa, para estabelecer a abordagem de pesquisa, para coleta e tratamento dos dados e para estruturar o estudo de casos múltiplos.

O capítulo cinco caracteriza as empresas estudadas e apresenta os resultados obtidos, por meio do tratamento dos dados coletados em entrevistas com dirigentes das empresas em estudo e a análise desses resultados. Segue-se a seção dedicada às considerações finais e às referências bibliográficas.

## CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Conceito de marketing

“Marketing é um conceito mais amplo que vendas, sobretudo quanto à gama de responsabilidades dos que dirigem um setor comercial numa empresa moderna. Por exemplo, além das funções de transações de bens ou serviços (compra e venda), o homem de marketing é responsável também pela realização de pesquisa de mercado, pela formulação e execução de uma política de produtos, pela escolha de um sistema adequado de distribuição física dos produtos sob sua responsabilidade, pela divulgação e promoção de seus produtos, bem como o controle dos resultados de suas transações comerciais. No fundo, Marketing nada mais é que o esforço contínuo de coordenar essas variáveis a partir de determinados objetivos voltados à transação de bens e serviços, a fim de atingir o aproveitamento máximo dos recursos à sua disposição.” (Richers, 1994, p.13)

Denomina-se marketing as atividades sistemáticas de uma organização voltada à busca e realização de trocas, visando benefícios específicos. Isso significa trabalhar com mercados para realizar trocas potenciais a fim de satisfazer a necessidades e desejos humanos. É necessário que essa troca seja ao mesmo tempo intencional, sistemática e voltada a uma expectativa de resultados quantificáveis ou não.

Os processos de troca exigem considerável quantidade de trabalho, chamada de administração de marketing. A administração desse processo consiste no planejamento para entregar bens e serviços às pessoas certas, nos locais adequados e no tempo preciso, adotando também uma comunicação direcionada e ferramentas promocionais adequadas, criando trocas que satisfaçam os consumidores e os objetivos organizacionais (KOTLER E ARMSTRONG, 2010).

O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer a satisfação desejada de forma mais eficiente que os concorrentes.

A rápida integração do marketing no vocabulário brasileiro é explicada por três fatores (Richers, 1994, p.101):

- a) 1º fator: rápido processo de industrialização. Ao longo desse processo, não se adota somente tecnologia inovadora, mas também novos métodos e sistemas administrativos, entre eles o marketing.
- b) 2º fator: difusão inovadora através das escolas superiores e de cursos especiais.
- c) 3º fator: está associado ao sistema de comunicação.

Os conceitos dessa nova ciência sugerem a uma empresa pensar ao longo do processo o que está fazendo, por que e para que, e também desenvolver um plano a fim de atingir seus objetivos.

As estratégias de marketing levam em consideração a pesquisa de tendências do mercado consumidor, concebendo que indivíduos, regiões e nações possuem aspectos culturais diferentes e também habilidades diferentes. Para Kotler (2000, p. 116), o marketing das empresas deve ter o seguinte pensamento: “o consumidor vem antes de tudo”.

Outro fator para o sucesso do plano de marketing é a definição dos objetivos e das estratégias para alcançá-los, analisando os recursos e objetivos da companhia. Para uma estratégia ser bem sucedida, o gerente de marketing deve estar ciente dos fatores controláveis e incontroláveis. Neste capítulo serão abordados somente os fatores controláveis do marketing, chamados de marketing mix, pois afetam empresa e consumidores diretamente.

### **2.1.1 Marketing Mix**

Para Yinghong e Wang (2011), a análise do marketing mix é um fator relevante, pois permite que a empresa consiga entender melhor sobre o produto, mercado, concorrência e o que fazer para alavancar as vendas. Deve-se também trabalhar dentro dos elementos dos 4 P's (ou seja, preço, produto, praça e promoção) com o intuito de se diferenciar perante os

concorrentes, o que pode gerar preços competitivos, um canal altamente eficiente e uma promoção atraente, conforme Figura 2, sobre a análise dos 4 P's.



Figura 2: Os 4P's do marketing mix.  
Fonte: Kotler (2000).

A seguir, serão tecidas considerações relevantes sobre os 4 P's, dividindo-se o primeiro P em produtos e serviços.

Importante ressaltar que os 4P's são interdependentes; portanto, quando se seleciona um do composto, todas as decisões relativas aos itens que engloba devem ser tomadas ao mesmo tempo.

### a) Produto

Produto é algo que pode ser realmente oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer um desejo ou necessidade. O que realmente é vendido é a capacidade de proporcionar a satisfação, o uso e talvez o lucro desejado pelo consumidor. Mas para que isso de fato ocorra é importante que todos esses requisitos pertençam ao produto.

De acordo com Kotler (2000, p. 309), os produtos podem ser classificados em cinco grupos, de acordo com sua durabilidade ou tangibilidade:

- Bens não duráveis: são bens tangíveis que, normalmente, são consumidos após um ou alguns usos.
- Bens duráveis: são bens tangíveis que, geralmente, sobrevivem a muitos usos.
- Serviços: são atividades, benefícios ou satisfações que são colocadas à venda.
- Bens de conveniência: bens que o consumidor, normalmente, compra com frequência, de imediato e com o mínimo esforço.
- Bens de compra comparada: são aqueles que o consumidor, no processo de seleção e compra comparada, caracteristicamente, baseia-se na adequação qualidade, preço e estilo.
- Bens de especialidade: bens com características e/ ou identificação de marcas exclusivas, em relação aos quais grupos significativos estão habitualmente dispostos a fazer um esforço especial de compra.

A estratégia de produto implica tomada de decisões coordenadas sobre composto de produtos, linhas de produto, marcas, embalagem e rotulagem. Essas análises criam os benefícios para o produto gerando um impulso de compra. O modo como os consumidores veem os produtos, observam sua disponibilidade e demonstram seu interesse em obtê-lo tem importante ligação com o quanto estão dispostos a pagar por ele.

## **b) Preço**

A organização deve resolver sobre o preço adequado para o produto quando estiver resolvendo sobre as outras estratégias do marketing mix (KOTLER, 2000).

Esse item deve ser o mais atraente possível. Ao se estabelecer o preço, deve-se considerar a natureza do produto e a competição no mercado em perspectiva, bem como a possível existência de práticas, tais como venda em liquidações, com descontos sob condições especiais.

Para se estabelecer um preço, é necessário avaliar os objetivos de marketing, a previsão da demanda, custos de produção e posicionamento do produto e do preço em relação aos concorrentes. Uma dessas variáveis deverá ter uma importância maior na hora da definição do preço final.

As condições de mercado, como a região geográfica, descontos, promoções, diferenciação do preço e o preço do composto também devem ser levados em conta para a empresa desenvolver um preço competitivo.

### **c) Praça**

Um produto ou serviço não tem muita utilidade para o consumidor, se não estiver disponível quando e onde ele desejar. Para que isso aconteça, é preciso desenvolver canais de marketing, ou seja, um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo.

As decisões de canal estão entre as mais complexas e desafiadoras que as empresas enfrentam. Cada sistema de canal gera um nível diferente de vendas e custos; às vezes as organizações têm que optar por complicados canais de distribuição, enquanto que em outras ocasiões métodos muito simples proporcionam bons resultados (KOTLER, 2000).

A rede de distribuição é constituída por vários canais: a armazenagem, o transporte, o atacado e o varejo. Os intermediários são utilizados para desempenhar as funções de canais mais eficientemente do que os fabricantes e por um custo menor.

Todos os sistemas de canal apresentam um potencial de conflito vertical, horizontal e de multicanais, decorrente de fontes como incompatibilidade de metas, papéis e direitos indefinidos, diferença de percepção e alta dependência. A administração desses conflitos pode ser realizada, através da adoção de metas superordenadas, troca de pessoas, filiação de representantes em associações comerciais, diplomacia, medição e arbitragem.

### **c) Promoção**

A promoção diz respeito a qualquer método que comunique ao mercado-alvo a respeito do produto certo a ser vendido, no lugar certo, pelo preço certo. Para Bennett (1998), o composto de comunicação consiste em cinco importantes ferramentas:

- Promoção de vendas – Incentivos a curto prazo para encorajar a experimentação ou compra de um produto ou serviço. Comunicação, incentivo e convite caracterizam essa ferramenta. A comunicação atrai a atenção dos consumidores para o produto,

enquanto o incentivo oferece algum valor e o convite aparece, para que ocorra uma transição imediata de produto.

- Propaganda – Qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de ideias ou serviços por um patrocinador identificado. Essa ferramenta possui as seguintes características: caráter público, ou seja, muitas pessoas receberão a mesma mensagem, e isso confere ao produto certa legitimidade; a universalidade permite ao vendedor exibir a mesma mensagem repetitivamente e também permite ao comprador compará-la a dos concorrentes; expressividade, ou seja, a mensagem poderá ser exibida de forma criativa; impessoalidade, os consumidores expostos à mensagem não se sentem obrigados a prestar atenção ou responder à mensagem.
- Venda pessoal – Coloca o consumidor a ouvir a explanação do vendedor e exige dele uma resposta, seja positiva ou negativa. O relacionamento entre o consumidor e vendedor é interativo. Esse tipo de comunicação permite uma manutenção do relacionamento, tornando-o mais duradouro.
- Marketing direto – O uso do correio, telefone e outras ferramentas de contato impessoal para comunicar ou solicitar resposta de consumidores ativos e potenciais específicos. Essa ferramenta pode ser utilizada de duas maneiras, uma é individualizada, ou seja, a mesma mensagem é destinada a cada pessoa específica e não atingem outras, enquanto a personalização envia uma mensagem personalizada para atrair o interesse de objetivos específicos.
- Relações públicas – Uma variedade de programas preparados para promover e/ ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos individuais. A mensagem chega aos compradores em forma de notícia e não como comunicação destinada à venda; elas ganham assim alta credibilidade e parecem mais autênticas, já que a propaganda tem potencial para dramatizar uma organização ou produto.

O composto tradicional de marketing constituído pelos 4 P's: produto, praça, promoção e preço, também são essenciais para um marketing de serviços bem-sucedido. Porém, em virtude dos serviços serem produzidos e consumidos simultaneamente, os clientes participam ativamente dos processos e tentam tangibilizar os serviços com características tangíveis que os ajude a perceber as experiências de serviços. (ZEITHAML, 2003).

Tais fatos fizeram com que profissionais da área de serviços pudessem perceber que há outras variáveis que podem ser muito importantes no que se diz respeito à comunicação e satisfação dos clientes.

O composto ampliado do marketing de serviços é derivado de tais análises e inclui as variáveis pessoas, evidências físicas e processos.

A seguir, cada variável agregada será analisada:

#### **a) Pessoas**

De acordo com a análise de Zeithaml (2003, p. 41) observa-se a seguinte definição: pessoas são todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, nesse sentido, influenciam as percepções do comprador.

Todas as pessoas que estão envolvidas na prestação de serviços fornecem informações sobre aquele determinado serviço. Em relação aos funcionários, os pontos que são percebidos pelos clientes e servem de indicadores quanto à qualidade e percepção dos serviços prestados são a maneira de se vestir, a aparência pessoal e suas atitudes comportamentais. Mas não é só quem executa que influencia as situações de serviços, os clientes em muitos casos afetam estas situações e suas atitudes podem ser determinantes na execução, na qualidade e na sua própria satisfação. No caso da participação dos clientes, estes não influenciam apenas os resultados de seus serviços, eles podem, também, influenciar a participação de outros clientes.

#### **b) Evidências Físicas**

Segundo Zeithaml (2003, p. 42): são todos os aspectos físicos que compõem o ambiente no qual o serviço é executado, lugar onde a empresa interage com o cliente ou qualquer componente tangível que facilite o desempenho e/ou a comunicação do serviço.

As evidências físicas são todos os pontos de contato que tangibilizam a prestação de serviços como: cartão de visitas, material gráfico timbrado, equipamentos, sinalização, local em que o serviço é executado, instalações físicas, enfim, todos os pontos nos quais a qualidade possa ser mensurada e percebida.



### **c) Processo**

Em relação ao processo, Zeithaml (2003, p. 42) fazem a seguinte consideração: os procedimentos, mecanismos e o roteiro efetivo de atividades através dos quais o serviço será executado.

Os processos são mais uma forma que o cliente tem para julgar o serviço. A complexidade do serviço executado pode gerar ao cliente ações extensas e complicadas para completar o processo. Outra característica dos processos que pode ser percebida e analisada pelo cliente é que haja uma padronização, ou seja, que o processo seja individualizado. Em resumo, os mecanismos de execução de um serviço são mais um ponto de contato com o cliente, o que serve para este como mais uma característica de julgamento em relação à qualidade do serviço prestado.

## **2.2 Marketing B2B**

O conceito do marketing B2B (Business to Business), segundo Morris et al. (2011), surgiu em meados do século XX, por volta de 1970. Também é conhecido como marketing industrial ou empresarial. Dedicar-se ao mercado de empresas que compram produtos e serviços para atenderem a necessidades na produção de bens e serviços.

“Marketing industrial diz respeito ao marketing de bens e serviços para empresas (industriais, comerciais) ou organizações institucionais, para uso dos mesmos ou para produção de outros bens e serviços”. (Buell, 1985)

“Marketing empresarial diz respeito às atividades que promovem bens e serviços aos compradores, que são fabricantes de produtos industriais, órgãos e empresas do governo e organizações prestadores de serviços, que podem utilizar os produtos e serviços para a fabricação de outros produtos ou a operação de outros serviços, bem como utilizá-los na operação e manutenção dos seus negócios”. (Brierty et al., 1998)

Nas colocações de Albadvi e Hosseini (2011), o mercado organizacional pode seguir dois caminhos: (1) relacionamento e (2) criação de valor, sendo que um dos desafios fundamentais nesse tipo de transação é manter e criar um relacionamento consolidado, criando uma favorável rede de negócios para a empresa. Assim, o marketing industrial tem se mostrado, em certa medida, um mercado de relacionamento com ligações estreitas e de longo prazo, para Brashear et al. (2009) e Albadvi e Hosseini (2011). E se são relações estreitas e de longo prazo, as empresas devem, portanto, analisar suas estratégias atuais e futuras, além de identificar se o relacionamento está agregando valor? Como estão sendo utilizadas as competências do marketing nesse mercado? Seguindo essa linha baseada em estratégias, Zahay e Griffin (2010) e Churchill (2000) reiteram a importância do posicionamento e da segmentação que se pretende conquistar, além de conseguirem identificar qual a diferenciação da empresa.

Olhando para as características dos mercados industriais, há algumas análises a serem consideradas, como no marketing B2B: homogeneidade dos produtos (qualidade e padronização), suporte técnico, alto valor das compras, compra infrequente, número limitado de compradores, além de um processo de compra característico, que de acordo com Siqueira (2005) e Moreira (2006) é um processo mais demorado; afinal, a compra é baseada muitas vezes em relacionamento, assim como considera Albadvi e Hosseini (2011). Para que haja satisfação entre as partes, segundo Siqueira (2005), é necessário o envolvimento de frentes (Figura 3), em que a entrega do produto, a forma de fabricação e o custo são fatores importantes na decisão final do cliente.

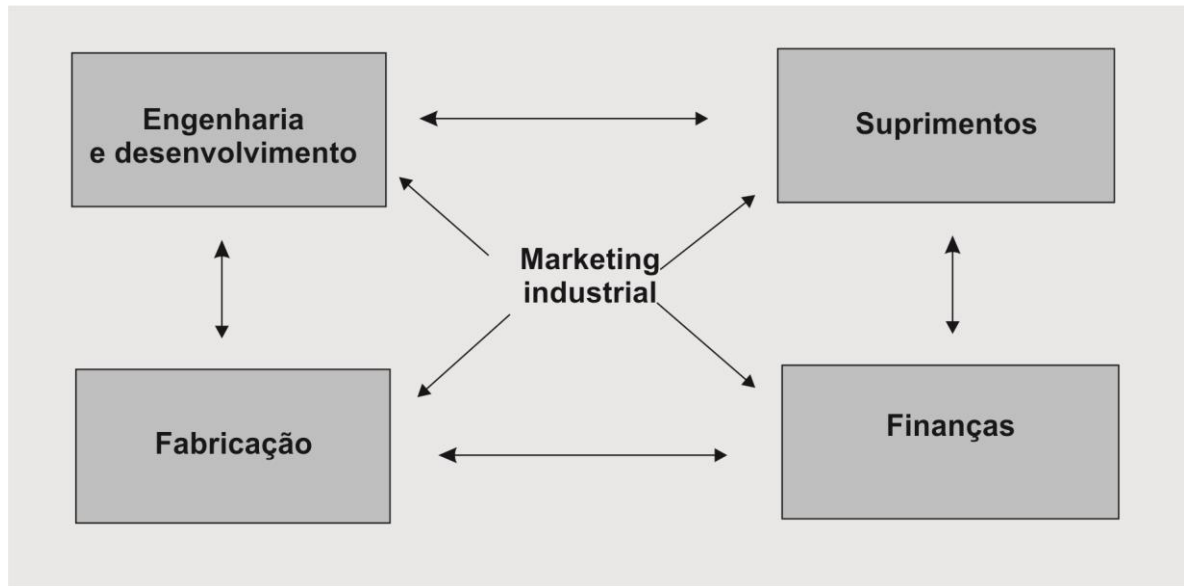


Figura 3: A integração do marketing industrial  
Fonte: Siqueira (2005)

Visto que as características do marketing industrial, segundo Mouri et al. (2011), são baseadas em transações comerciais, O'cass e Ngo (2010) ressaltam que há de se compreender esse mercado, que está cada vez mais dinâmico, sendo necessário construir capacidades de marketing superiores, através da análise dos clientes e concorrentes, além de ações estratégicas.

Seguindo esse raciocínio, Yinghong e Wang (2011) criou o seguinte modelo de linha estratégica, conforme Figura 4: recurso → ação de marketing → vantagem competitiva → desempenho financeiro, o qual se refere ao uso de informações do mercado e ações estratégicas para atingir um desempenho superior.



Figura 4: Linha Estratégica  
Fonte: Yinghong (2011)

Morgan et al. (2012) e Moreira (2006) reforçam que o marketing deve ter sua implementação planejada para ligar os seus esforços com o desempenho da empresa e, conseqüentemente, com a performance financeira. O que interessa com as decisões estratégicas diz respeito à continuidade, à estrutura e ao direcionamento da empresa no futuro, e o objetivo primordial do marketing, de acordo com Kotler (2000), é atender às necessidades e desejos do cliente.

### **2.3 Decisões de Marketing B2B**

De acordo com Siqueira (2005), os serviços e produtos industriais se diferem dos bens de consumo tradicionais, nos quais a abordagem dos 4 P's de McCarthy (produto, preço, praça e promoção), difundida em 1960, possui algumas alterações de acordo com suas características, distinguindo-se pela concentração geográfica dos compradores e pelo volume comprado. Há também a demanda flutuante e os canais de distribuição, que geralmente são mais curtos e mais racionais, pois como já visto anteriormente a oferta industrial depende da interação entre as áreas de engenharia, desenvolvimento, fabricação, suprimentos e marketing.

Ainda segundo Siqueira (2005), o composto de marketing em serviços empresariais é igual a  $Pq, Pl, S, A, C, Pr, D, V, Pi / T$ , em que:

$Pq$  = Pesquisa de mercado

$Pl$  = Planejamento de marketing

$S$  = Serviços industriais oferecidos

$A$  = Acessibilidade dos serviços

$C$  = Comunicação pessoal

$Pr$  = Preços

$D$  = Distribuição

$V$  = Vendas

$Pi$  = Promoção institucional

T = Tempo de validade das decisões

Variáveis de Decisão do Marketing de Serviços Empresariais	Decisões a Considerar
Pesquisa de mercado (Pq)	Levantamento de dados secundários; Levantamento de dados primários; Estimativa de demanda.
Planejamento de marketing (Pl)	Análise dos ambientes externo e interno; Análise da concorrência; Segmentação dos mercados; Seleção dos mercados-alvo; Diferenciação e posicionamento competitivo; Planejamento dos mercados-alvo.
Serviços industriais (S)	Tipos de serviços industriais; Tecnologia dos serviços industriais; Marcas; Garantias; Prazo de execução; Assistência ao cliente; Certificações ISO.
Acessibilidade dos serviços industriais (A)	Materializar a tangibilidade dos serviços por meio de elementos concretos; Qualidade e quantidade dos recursos humanos da empresa ofertante; Tecnologias e processos; Parque de máquinas e equipamentos; Escritórios, edifícios e instalações; Serviços extras oferecidos.
Comunicação pessoal (C)	Treinamento em marketing e comunicação (atendimento ao público) para todos os níveis organizacionais; Venda pessoal – perfil do vendedor técnico: consultoria técnica, treinamento para negociações técnico-comerciais, atendimento ao cliente; manutenção de relações com o cliente.
Preços (Pr)	Determinação de preços; Financiamento e crédito.
Vendas de serviços (Vi)	Venda direta; Venda eletrônica; Representantes; Atividades ligadas ao processamento de ordem e fluxo de informações, serviços ao cliente para tornar mais acessível a oferta; Administração das relações com o cliente – atendimento ao cliente em longo prazo.
Distribuição	Localização; Logística; Relação de parcerias e <i>joint-ventures</i> .

Promoção institucional (Pi)	Propaganda direta: jornais, revistas técnicas, mala direta, catálogos, brindes, marcas, distintivos na lapela dos funcionários; Propaganda indireta – palestras, seminários, visitas a clientes; Relações públicas – interna e externa (contato com associações técnicas e profissionais); Publicidade – relações com os meios de comunicação e difusão de material técnico; Promoção de vendas – feiras, exposições, convenções e representantes; Telemarketing.
-----------------------------	--

Quadro 3: Composto de marketing de serviços industriais  
 Fonte: Siqueira (2005, p. 58-60)

Seguindo a mesma linha, Moreira (2006) conclui dizendo que uma venda industrial envolve, além de um produto/ serviço de qualidade, excelência em serviços ao cliente, engenharia de desenvolvimento, equipe bem-preparada para dar suporte na pré-venda, na venda e no pós-venda. É necessário entender o mercado, por isso a importância da pesquisa para auxiliar na tomada de decisão. Além disso, Siqueira (2005), Herbst e Merz (2011), Leek e Christodoulides (2012) referem-se às características próprias do composto do marketing de serviços empresariais – intangibilidade, heterogeneidade, ausência de propriedade, integração com o cliente –, no qual, no contexto B2B, é apresentando o *brand equity*, que de acordo com Leek Christodoulides (2012) refere-se ao valor da marca e a seu desempenho, como componentes importantes na decisão final.

A compra industrial representa soluções específicas, envolvendo um risco elevado do comprador, por isso a importância de mostrar o valor da marca existente. E Herbst e Merz. (2011) completa que uma marca forte pode ajudar a minimizar a percepção do risco envolvido no mercado B2B, estabelecendo relações de confiança. Daí a necessidade da integração com o cliente, a que se referiu Siqueira (2005) e Chintagunta et al. (2011), que destacam que no contexto B2B é fundamental um relacionamento duradouro e que a força está nas relações comprador-vendedor. Para completar Moreira (2006), Cheng et al. (2012) enfatizam que a capacidade da organização deve ser satisfazer às necessidades dos clientes com lucro.

Há também que se ter uma abordagem de qualidade, pois a inteligência do mercado para identificar as necessidades dos clientes atuais e futuros, e a necessidade de analisar as variáveis de decisões do composto de marketing industrial, tornam o processo de compra industrial mais complexo, afirma Moreira (2005). O processo de compra industrial também é mais demorado, além de incluir características como privilégio para empresas do mesmo país

ou região, análise do desempenho, que inclui atendimento, preço e prazo, e em alguns casos um comitê de compra.

## 2.4 Planejamento de Marketing

De acordo com Pulendran et al. (2003), Greenley et al. (2004) o planejamento de marketing é tido como uma tecnologia que auxilia a organização a alcançar um alinhamento estratégico, com análise do ambiente interno e externo, o que auxilia na tomada de decisão de forma racional e objetiva, levando a empresa à melhor alocação dos recursos e consequentemente ao melhor desempenho organizacional, pois está diretamente ligada aos objetivos, estratégias, táticas, implementação e controle. LEE et al. (2013)

Cobra (1989) também se refere ao planejamento de marketing como uma importante ferramenta, pois assume um elo importante entre os recursos disponíveis dentro da organização e os objetivos estabelecidos, por essa organização, para o período considerado.

O planejamento pode ser considerado como um meio para melhorar a orientação para o mercado, pois fornece um foco, e, se for dirigido com aquisição de informações sobre clientes e concorrentes, produzirá uma resposta coordenada para atender às necessidades dos clientes, a Figura 5 , está relacionada ao desempenho dos negócios no que diz respeito à orientação para o mercado e planejamento de marketing, para melhor desempenho da empresa.

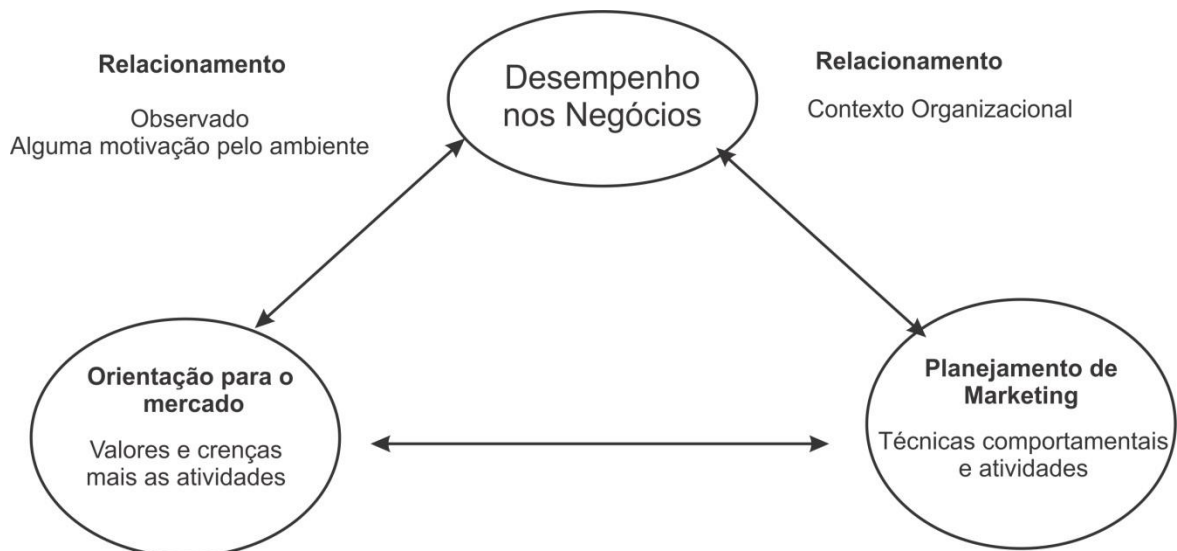


Figura 5: Desempenho nos negócios  
Fonte: Pulendran et al. (2003).

Mesmo com estudos que demonstram a importância do planejamento de marketing, há evidências que apenas 1/5 das empresas executam o planejamento de marketing, de acordo com Greenley et al (2004).

Baseados nisso, os autores propõem uma discussão a respeito de dois modelos de planejamento, onde no modelo 1, é proposto que todos os seis processos de gestão (gerenciamento proativo, competitividade, inovação no gerenciamento, aprendizagem organizacional, orientação para o mercado e folga nos recursos) tenham relação direta, para se chegar até o mercado de oportunidades. Já no modelo dois, proposto, apenas dois processos de gestão tem efeitos diretos, são eles: gerenciamento pró-ativo e competitividade, ou seja, os demais processos geram efeitos moderadores, a fim de identificarem desafios de forma mais eficaz. Como as oportunidades de mercado mudam, as empresas devem se adaptar aos seus planos, a fim de buscarem oportunidades conforme Figuras 6 e 7.

Esses são modelos de planejamentos, apresentados e analisados no artigo *Management processes in marketing planning* de Greenley et al. (2004), para ser uma forma de se chegar até o mercado-alvo.

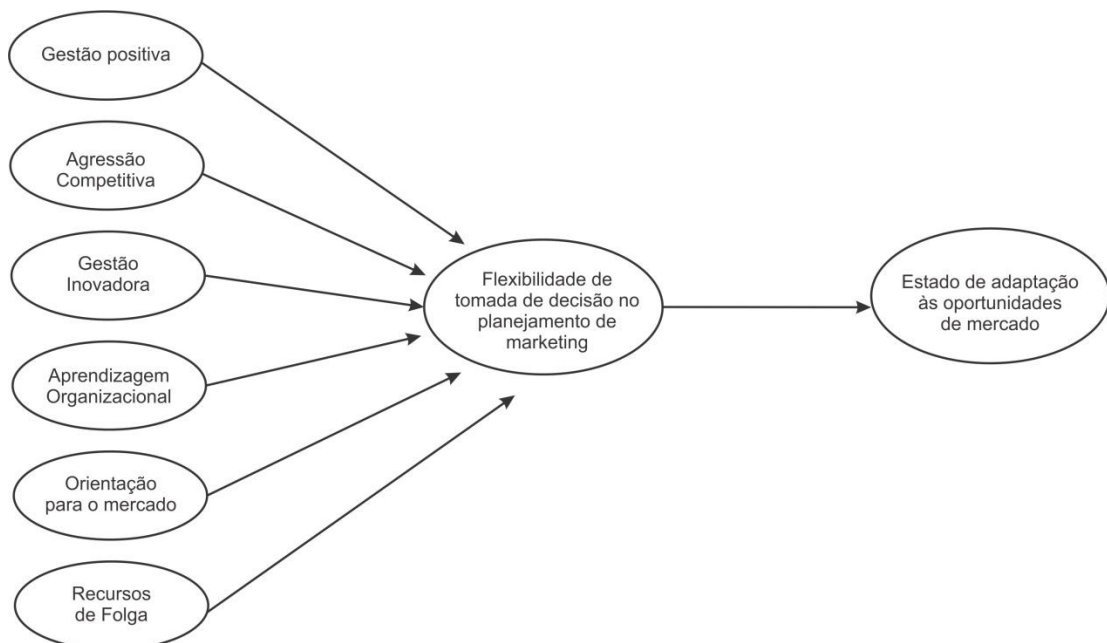


Figura 6: Gerenciamento do processo de planejamento de marketing.  
Modelo 1: Efeito de modelo direto. Fonte: Greenley et al. (2004)



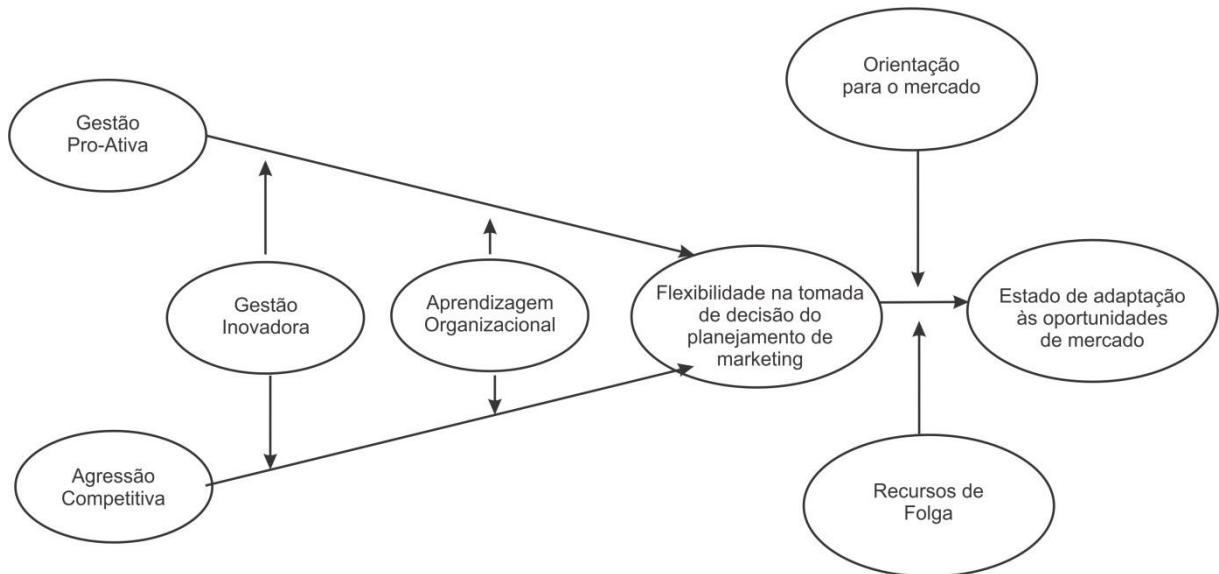


Figura 7: Gerenciamento do processo de planejamento de marketing. Modelo 2: Modelo de Efeito Moderador. Fonte: Greenley et al. (2004)

De forma especial o planejamento compreende passos, procurando atender a questões específicas, segundo Siqueira (2005):

- Identificar a missão e objetivos da organização;
- Avaliar o desempenho atual x à missão e aos objetivos;
- Criar planos para alcançar os objetivos
- Implantar planos;
- Avaliar resultados e renovar o processo de planejamento.

Para tal planejamento, há a necessidade de compreender as características e componentes básicos das estratégias corporativas, conforme Quadro 4.

Características	Estratégia de Negócios	Estratégia de Marketing
Escopo	Planos de Guerra	Planos de batalha
Questões Básicas	Quais produtos, quais mercados, com que vantagem competitiva:	Quais variações de produtos para quais segmentos, a que preços, como comunicar e distribuir os produtos
Objetivos	Amplios em termos dos negócios, com alvos específicos sobre lucros e retorno sobre investimentos.	Estreitos em termos de segmentos, com volumes específicos de vendas e margens de contribuição
Horizonte de Planejamento	Longo Prazo	Médio Prazo

Recursos alocados para:	Engenharia, produção e marketing	Planejamento de produto, promoção e distribuição
Foco Externo	Macroambiente dentro do contexto dos negócios	Focalização nos clientes competidores, canais e leis que afetam o marketing
Preocupação Principal	Formular uma estratégia global e integração funcional	Formulação e implementação, administração de marketing, relações funcionais
<b>Componentes</b>	<b>Estratégia de Negócios</b>	<b>Estratégia de Marketing</b>
Escopo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Domínio de negócios</li> <li>- Desenvolvimento da estratégia de negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definições de segmentação e posicionamento</li> <li>- Profundidade e amplitude da linha de produtos/serviços</li> <li>- Política de marca</li> <li>- Plano de Desenvolvimento de novos produtos/serviços</li> <li>- Extensão da linha ou eliminação de produto/serviço</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixados segundo os objetivos corporativos e obedecendo seus limites</li> <li>- Objetivos das unidades de negócios</li> <li>- Aumento e fortalecendo as bases da vantagem competitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixados segundo os objetivos corporativos e de negócios obedecendo a seus limites</li> <li>- Objetivos de marketing</li> <li>- Vendas</li> <li>- Participação de mercado</li> <li>- Margem de contribuição</li> <li>- Satisfação do consumidor</li> </ul>
Alocação de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alocação entre produtos/mercados da unidade de negócios</li> <li>- Alocação entre os departamentos funcionais ou processos dentro de cada unidade de negócios</li> </ul>	Alocação pelo componentes do plano de marketing para cada produto/serviço
Fontes de Vantagens	Estratégia competitiva superior; competências das unidades de negócios relativas aos mesmos concorrentes do mesmo ramo industrial	Posicionamento superior dos produtos/serviços; superioridade em um ou mais componentes de composto de marketing em relação aos concorrentes de um mercado específico
Sinergia	Recursos compartilhados, incluindo imagem favorável	Recursos de marketing, competências e atividades

	junto aos clientes ou competências funcionais entre os mercados de cada negócio.	compartilhadas em cada mercado.
--	--	---------------------------------

Quadro 4: Estratégia de Marketing, adaptado Siqueira (2005)

Para que o planejamento ocorra de forma a garantir o sucesso organizacional, a formulação da estratégia deve envolver uma análise da situação atual, selecionar as estratégias adequadas, e colocá-las em prática, seguindo um controle para que sejam realizadas as devidas adequações.

Segundo Siqueira (2005) é necessário definir os objetivos e partir para a análise interna da empresa, onde são avaliadas a eficiência operacional e a eficácia estratégica. Partindo dessa análise, é realizada a análise externa, em que há questões relevantes a serem analisadas, como:

- o setor de negócio é atrativo?
- a empresa tem uma posição vantajosa no setor?
- quais são as forças competitivas?
- quais os sistema de valor?

Ainda dentro do planejamento de marketing há que se analisar também a *SWOT*, ferramenta de marketing, que vem das iniciais das palavras inglesas ***Strenghts*** (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), pois estes são justamente os pontos a serem analisados (Yuiian, 2013).

Ameaças e oportunidades - Uma das partes da análise SWOT é o estudo do ambiente externo à organização, em busca de ameaças e oportunidades.

Forças e fraquezas - A outra parte da análise *SWOT* trata dos pontos fortes e fracos da organização, ou seja, de seu ambiente interno.

## 2.5 Posicionamento

O termo posicionamento foi usado, pela primeira vez, em um artigo de Jack Trout de 1969, com o artigo “*“Positioning” is a game people play in today’s me-too market place*”, publicado no *Journal of Marketing*, onde se refere que posicionamento é “um sistema organizado para encontrar um espaço na mente do cliente.

O posicionamento é fator importante, pois de acordo com Aaker e Shansby (1982) muitos gestores ainda não compreendem o que ele vem a ser; ou seja, para alguns significa decisão na segmentação, para outros uma questão de imagem, mas o que não se pode negar é que o posicionamento é uma estratégia fundamental, pois é a percepção dos clientes a respeito da marca. Além disso, dentro da estratégia de posicionamento, há ainda um foco no desenvolvimento do mercado, o que faz com que a estratégia de posicionamento assegure programas de marketing consistentes em relação aos objetivos estratégicos da empresa.

Os serviços de marketing, especialmente os serviços de B2B, dependem muito das decisões de posicionamento e segmentação para atingirem o melhor desempenho; pois, enquanto há poucas diferenças em produtos tangíveis, há muitas em intangíveis, notando-se, portanto, segundo Zahay e Griffin (2010), a necessidade de investimento em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) ou em instalações e equipamentos, como forma de inovação.

E, nesse ambiente, a diferenciação com base na capacidade imaterial, como qualidade do serviço ou atendimento ao cliente exclusivo, oferece uma oportunidade real de posicionamento de marketing.

De acordo com Oliveira e Compomar (2007), o posicionamento consiste no desenvolvimento e na transmissão (alicerçada em uma marca) de uma proposta de valor, a partir de aspectos significativos para um determinado público-alvo, os quais serão processados e comparados com os dos concorrentes, dando origem ao posicionamento percebido. Além disso, o processo é influenciado por diversas outras forças, o que é representado pela Figura 8 abaixo:

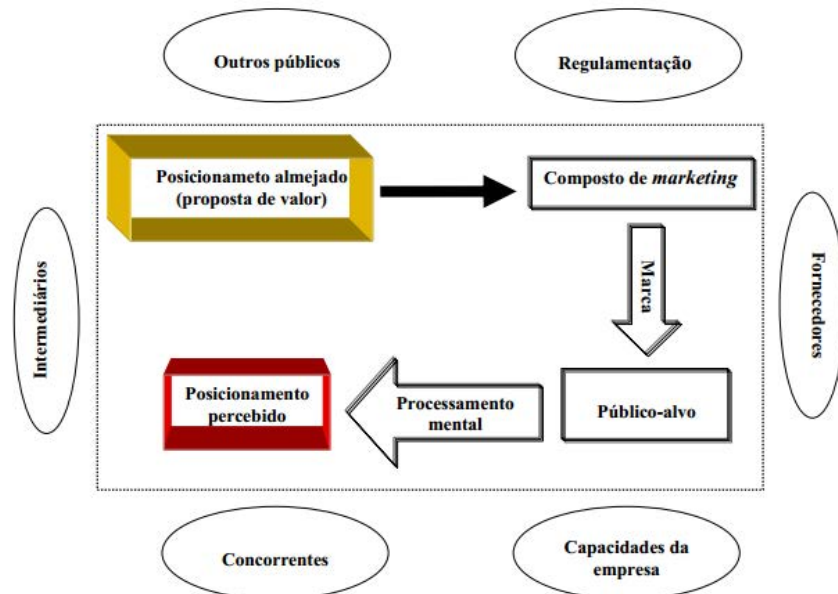


Figura 8: Processo e condicionamento do posicionamento de marketing  
 Fonte: Oliveira e Compomar (2007)

Bennion (1987) reflete sobre a decisão de posicionamento como uma análise sobre o mercado-alvo e os concorrentes; afinal, as empresas precisam redefinir o seu produto, a partir de um ponto de et al. vista de marketing e definir as características relevantes do mercado.

E Ries (1986) reforça que o posicionamento está relacionado aos atributos de imagem, ou seja, como a empresa é vista pelo consumidor. Com isso, ressalta que na era do posicionamento é preciso agir de forma estratégica; afinal deve-se conseguir criar diferenciais significativos que possam ser comunicados com eficácia.

Baseado nos conceitos de posicionamento, Maggard (1976) entende que o posicionamento não é um conceito tão simples e reforça que por trás dele há também conceitos do marketing, como segmentação de mercado, comportamento do consumidor, objetivo de mercado, dentre outros, salientando que não se restringe apenas ao conceito de comunicação ou propaganda, mas engloba o composto de marketing, gerando portandos diretrizes para os elementos da estratégia de marketing.

## 2.6 Criação de valor no mercado B2B

Em seu artigo “*Value in business and industrial marketing: Past, present, and future*”, Lindgreen et al. (2012) referem-se que na área de engenharia, os ambientes competitivos, a longo prazo obtêm sucesso na medida em que oferecem o melhor preço ao cliente, onde a concorrência determina a direção de uma empresa. Já no sentido da empresa, o significado de valor é diferente, pois está atrelado em criar valores de estima, e isso vem sendo amplamente discutido, para que o consumidor consiga reconhecer diferentes aspectos do produto, que podem incorporar valor ao cliente. De acordo com Kotler (2010) podem ser definidos em 5 níveis: benefício central, produto esperado, produto aumentado, produto potencial e produto final. Na área industrial o valor deve estar atrelado aos bens e serviços e ao relacionamento.

A essência de proporcionar valor e satisfação com o produto adquirido, pode-se dizer, é uma troca, na qual o cliente recebe benefícios e assume custos (CHURCHILL, 2000). Mas Kotler (2000) acrescenta alguns itens que envolvem aspectos psicológicos e emocionais:

**Valor = benefícios/ custos = benefícios funcionais + benefícios emocionais/ custos monetários + custos de tempo + custos de entrega + custos de energia + custos psicológicos, onde nota-se que há atributos além do preço.**

Seguindo a mesma linha, Yanaze (2007) refere-se a que o marketing pode aumentar o valor da oferta para o cliente, através de diversas estratégias, que incluem: aumento dos benefícios, no qual o cliente tem que sentir que sua empresa entrega algo a mais; aumento de benefícios em proporção maior que o aumento de custos; redução de benefícios em proporção menor que a redução de custos.

Para Lancaster e Walters (1999) e Moreira (2006), os critérios de valor dos clientes representam ainda extensões, como: segurança, conveniência, desempenho, economia, layout, comodidade e confiabilidade. Moreira (2006) ainda defende que o serviço ao cliente é uma atitude de marketing, traduzida em ações mercadológicas que visam a proporcionar um ambiente de segurança e confiabilidade, capaz de garantir benefícios ampliados ao cliente, criando um valor total de relacionamento para o consumidor.

A satisfação do comprador, de acordo com Kotler (2000) e Yanaze (2007), consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às suas expectativas. Na mesma linha, Porter (1989) refere-se a que o valor do produto ou serviço percebido pelo cliente está relacionado à sua satisfação, após a compra e uso do que adquiriu. Os benefícios concedidos pelas empresas devem trazer, portanto, maior satisfação às necessidades dos clientes; assim, empresas mais estruturadas, dentro da visão de marketing, criam diversas combinações para aumentarem a atratividade de diferentes clientes ou segmentos.

Como mostra a Figura 9, o valor entregue ao cliente está relacionado ao valor da imagem, como o produto/ serviço é percebido, além do valor psíquico, que também envolve outras características. Assim é a proposta de Kotler (2000).

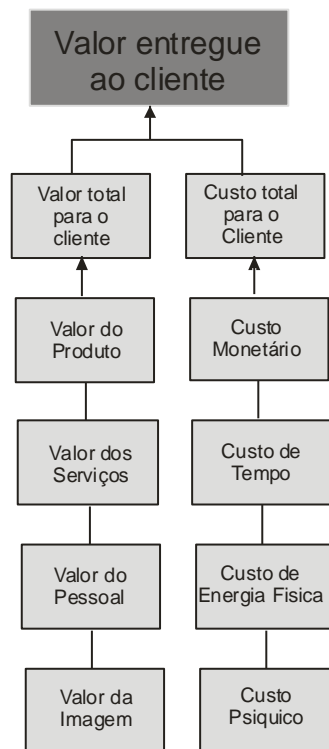


Figura 9: Determinantes do valor entregue ao cliente.  
Fonte: Kotler (2000).

Já Zeithaml (2003), seguindo o processo de formação do nível de satisfação, diz que o cliente passa por algumas experiências, que envolvem: necessidades, desejos, experiências passadas, comunicação e preço. No entanto, Gronroos (2009) defende a ideia de que qualidade envolve a percepção do cliente, e está diretamente ligada à função do desempenho percebido x expectativas apresentadas. Por isso, há necessidade de entender o processo de

compra e o mercado (Kotler, 2000) no qual a empresa está inserida; pois, só assim, conseguirá ser analisada a melhor forma de agregar valor ao produto/ serviço e conseqüentemente, analisar o nível de satisfação do cliente.

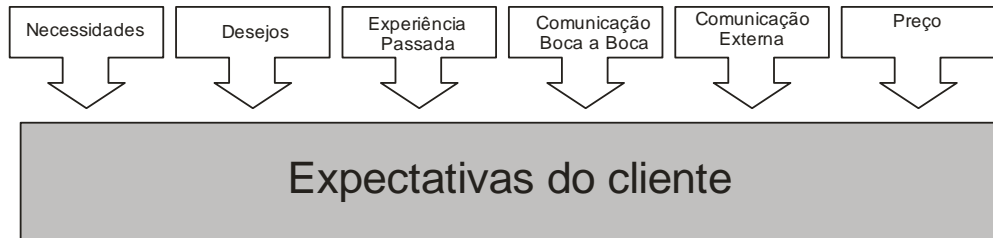


Figura 10 – Expectativas do cliente  
Fonte: Zeithaml (2003)

De acordo com Chintagunta et al. (2011), no artigo “*Assessing the Effect of Marketing Investments in a Business Marketing Context*”, o empresário deve identificar quanto vale o cliente para a organização, facilitando a alocação dos recursos do marketing na hora de gerar valor para a empresa.

Para as empresas que possuem o marketing como foco na gestão pela competitividade, deve-se levar em conta quanto tempo o cliente fica na empresa, quanto vale esse cliente para a empresa, o que ele compra, quando compra, como é mantido esse relacionamento e se há ou não um valor agregado ao cliente. Para Albadvi e Hosseini (2011), há uma relação do conceito do marketing B2B com o relacionamento e os valores do marketing, que pode ser definido em como atrair, manter e melhorar o relacionamento com esse cliente. Assim, pode ser considerado como um processo de gestão capaz de maximizar o retorno aos acionistas, através do desenvolvimento de relacionamentos com os clientes e conseqüente criação de vantagem competitiva.

Para auxiliar os profissionais de marketing B2B no mercado e para desenvolver uma marca consolidada, é necessário fazer com que o cliente enxergue o valor de marca que de acordo com o que Leek e Christodoulides (2012) citam em seu artigo “*Brands: Just for consumers? Introduction to the special issue on B2B branding*”, a marca envolve atributos funcionais e emocionais e deve-se trabalhar cada um desses da melhor forma para conquistar o cliente, conforme Figura 11.



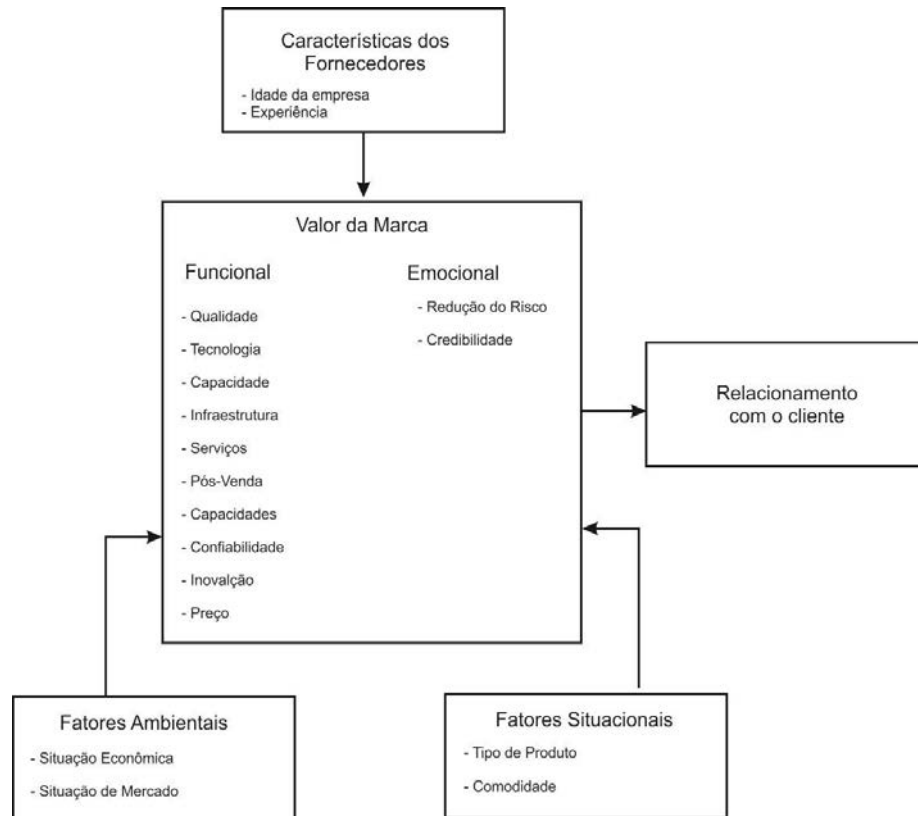


Figura 11: Estrutura do valor da marca B2B.  
Fonte: Leek e Christodoulides (2012)

A construção de marcas B2B fortes torna-se um fator-chave de sucesso para a organização; portanto, uma marca pode ser vista como uma proposição de valor que promete satisfazer determinado cliente, através de suas necessidades e desejos. Merz e Herbst (2011) e Haas et al. (2012) referem-se a que a criação de valor muitas vezes está relacionada à forma de relacionamento entre cliente e fornecedor, pois o processo de criação de valor sempre foi considerado a chave para sobrevivência a longo prazo das empresas, sendo que o sucesso destas está baseado em quatro processos que caracterizam criação de valor em relações de negócios. São elas: (1) operações combinadas, ou seja, o valor de relações comerciais não se originam a partir do objeto de troca, mas é produzido por dois conjuntos de recursos (o do fornecedor e o do cliente) que estão ligados, unidos e interligados; (2) iniciativa equilibrada, na qual ambas as partes têm os recursos e competência para assumir a liderança, e pode iniciar-se a criação de valor; (3) valor através de interações contínuas, ou seja, se antecipar às soluções do cliente; e (4) construção sócio-cognitiva, na qual o valor depende dos processos sociais.

Para integrar os processos de relacionamento para a criação de valor, Haas et al. (2012) desenvolveram o seguinte conteúdo (Figura 12), que se refere aos processos de criação de valor, acima citados, para o valor resultante em vendas.

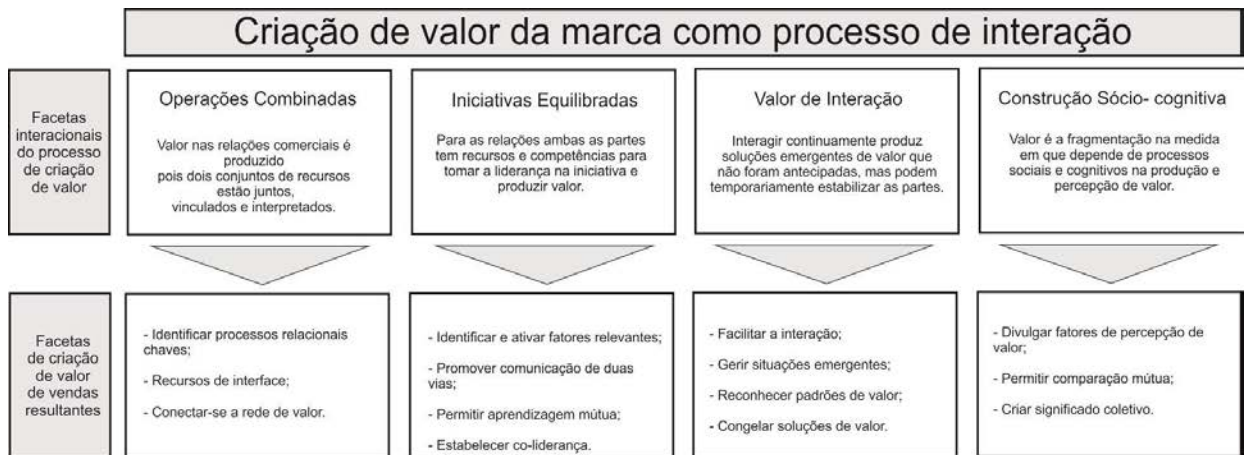


Figura 12: Processo de integração na construção de valor no relacionamento.  
Fonte: Haas et al. (2012).

De acordo com Churchill (2000), o valor é baseado nas percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços e aos custos em que eles incorrem para obtê-los, assim como ilustra a Figura 13.

$$\text{Valor para o cliente} = \text{Benefícios percebidos} - \text{Custos percebidos}$$

Figura 13: A equação do valor  
Fonte: Churchill (2000)

Pearce II e Kluyver apud Michael Treacy e Fred Wiersema (1996) criaram o termo “disciplina de valor” para descrever diferentes maneiras com que as empresas podem criar valor para o cliente, que são: liderança de produto, excelência operacional e relacionamento com o cliente; conforme Figura 14, referem-se a que todo foco estratégico deve estar ligado em três fontes, são elas: eficácia, relacionamento com cliente e liderança.

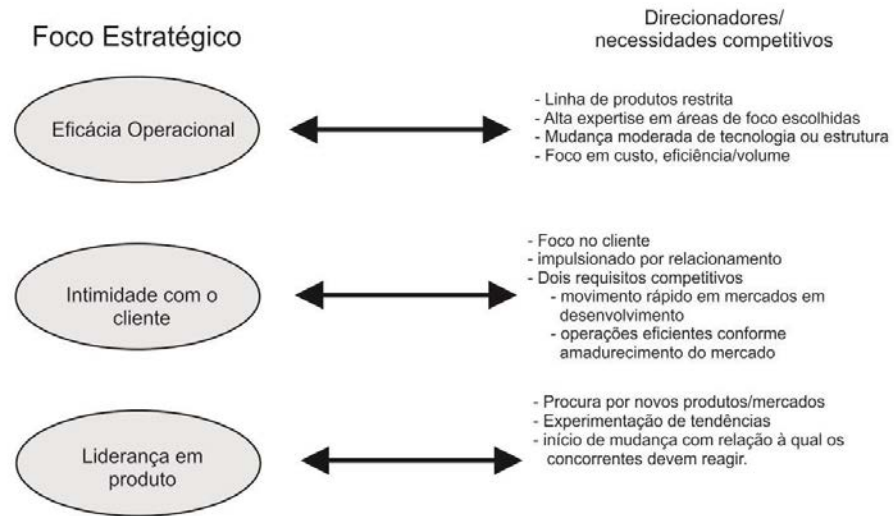


Figura 14: Valor das disciplinas com o cliente.  
 Fonte: Pearce II e Kluyver, adaptado por Treacy e Wiersema.

E conforme o que foi visto sobre a importância do relacionamento com o cliente, é também necessário compreender o impacto no processo de negócios entre o cliente e o fornecedor, a fim de fazer uma melhor conexão, na qual o fornecedor não entrega ao cliente apenas o produto/ serviço, e sim fornece a ele suporte nos negócios, ou seja, eficácia dos negócios e não apenas a eficiência operacional (Gronroos, 2011) que envolve a Figura 15.

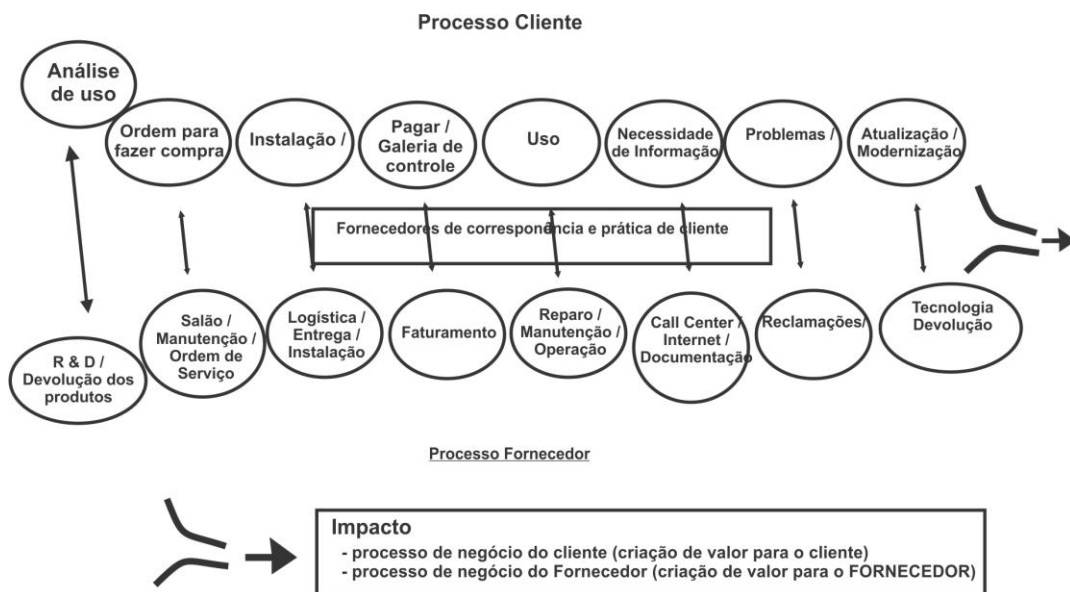


Figura 15: O impacto do cliente no processo de negócios  
 Fonte: Gronroos (2011)

## 2.7 Estratégia e estratégia de marketing

Alcançar um melhor entendimento das estratégias na gestão do mercado B2B é uma questão importante. Assim, é necessário iniciar uma discussão sobre estratégia, ou seja, como tem sido definido esse conceito. (NDUBISI et al. 2011)

O conceito de estratégia origina-se do grego, da palavra *strategos*, que significa “arte do general” (Mintzberg e Quinn, 1991), conceito esse que vinha fundamentado nas atividades militares, no qual o foco era vencer as tropas inimigas.

Já para autores renomados da área, “estratégia” vem sendo defendida da seguinte forma:

- Andrews (1980): define estratégia como sendo um padrão de decisões que determinam e revelam os objetivos da empresa, produzem as principais metas e planos, identificam o segmento de negócio no qual está a empresa, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não econômicas a serem oferecidas aos acionistas, empregados, clientes e comunidade;
- Ansoff (1990): desenvolveu uma matriz, que é utilizada para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização. A matriz tem duas dimensões: produtos e mercados. Sobre essas duas dimensões, quatro estratégias podem ser formadas:
  - ✓ penetração de mercado: a empresa tenta conquistar clientes da concorrência e introduzir produtos existentes em mercados externos ou introduzir novas marcas no mercado;
  - ✓ desenvolvimento de mercado: a empresa foca na mudança de clientes ocasionais para clientes regulares e de clientes regulares para usuários intensivos do produto;
  - ✓ desenvolvimento de produtos: a empresa busca vender outros produtos a clientes regulares, frequentemente intensificando os canais de comunicação existentes;
  - ✓ diversificação: é a mais arriscada das estratégias. A empresa normalmente foca na comunicação, explicando por que está entrando em novos mercados com novos produtos, visando a ganhar credibilidade.

- Chandler (1962): está relacionada a determinar os objetivos a longo prazo, preparar a organização para a ação, a adotar políticas para o crescimento empresarial;
- Drucker (1994): é uma perspectiva, uma maneira como a empresa responde às questões como: “O que é nossa empresa?”, “Qual é a sua missão?”, “O que ela deveria ser?”, “Quais deveriam ser seus objetivos atuais e futuros?;
- Mintzberg (1979): conceitua estratégia empresarial de forma mais abrangente propondo, assim, cinco definições de estratégia, denominando-as de 5 P’s plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva (*plan, ploy, pattern, positioning e perspective*), com o foco em entender em qual contexto a organização está inserida e como ela se transforma, dependendo da força existente em sua estrutura e nas mudanças que ocorrem no ambiente competitivo, obrigando-a a reagir e adaptar-se a este novo meio;
- Porter (1989): o caminho para atingir uma vantagem competitiva, pelo posicionamento da empresa e a criação da cadeia de valor.

O ponto crucial, portanto, é entender o pensamento estratégico de cada empresa, que proporcionará a ela um diferencial. E, se esta souber posicionar-se com eficácia, conquistará sucesso; afinal, estratégia, na sua versão mais simples, é seguir uma direção, uma vez que “é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa”, segundo Montgomery e Porter (1998, p. 5).

Seguindo o conceito de estratégia, Montgomery e Porter (1998) trabalham como destacar uma empresa da de seus rivais. Com isso, o setor industrial vem estudando forças internas e externas, analisando como se diferenciar da concorrência, com o intuito de avaliar o potencial de lucratividade, conforme Figura 16.

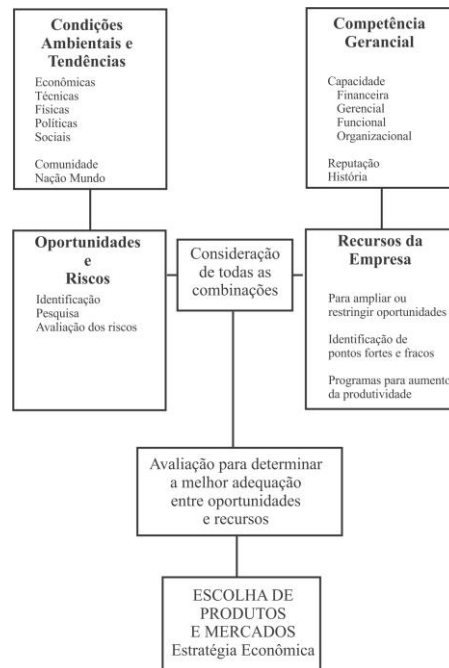


Figura 16: Esquema do desenvolvimento da estratégia econômica  
 Fonte: Montgomery e Porter (1998)

Seguindo essa linha, Cravens (1988) e Olson et al. (2010) referem-se ao desenvolvimento da estratégia de marketing para ganhar vantagem competitiva, processo no qual se deve analisar as necessidades do mercado, ameaças competitivas, além de ser feita uma análise situacional que inclui forças, fatores ambientais e vantagens exclusivas da empresa, chamadas também de variáveis internas, de acordo com Kotler e Armstrong (2010). O processo de implantação da estratégia de marketing envolve a obtenção da vantagem competitiva, e para isso é necessária a capacidade de adaptar, integrar e implantar.

Estratégia de marketing está relacionada à criação de um mercado que faz com que a empresa possa alcançar seus objetivos, na qual muitas vezes é utilizada a estratégia da inovação para posicionar a empresa de maneira única e difícil para os concorrentes copiarem. Porter (1989) e Olson et al. (2010) acrescentam também que as empresas mais criativas e inovadoras têm a oportunidade de se permitirem arriscar em novos caminhos, nos quais se pode analisar oportunidades e conquistar mercado, além de propor valores, novos modelos de precificação e relacionamento com clientes que possuem necessidades únicas; porém, para isso, é necessário o entendimento do mercado, completa Siqueira (2005) e Zenone (2011).

Para Ries et al. (1986) e Zenone (2011), o princípio básico da estratégia é tê-la claramente definida; para isso, é necessário atingir a excelência e comunicá-la constantemente

aos clientes, empregados e acionistas, pois o foco principal é identificar a razão do cliente comprar com você e não com um de seus concorrentes.

De acordo com Siqueira (2005), Kanagal (1999) e Layton, (2011), a estratégia de marketing no mercado B2B deve alocar e coordenar recursos com o intuito de atingir o objetivo e, devido às complexidades inerentes ao mercado industrial, só se concretiza quando há cooperação entre áreas diversas como: engenharia, desenvolvimento, suprimentos, operações, finanças e marketing, o que faz com que essa cooperação seja benéfica para o desenvolvimento da estratégia.

O papel crucial do marketing estratégico é orientar a empresa a utilizar seus recursos e suas competências e explorar melhor as oportunidades de mercado. Para tanto, é necessário criar um processo de implementação, que, segundo Siqueira (2005), é definido da seguinte forma:

- Decisões dos objetivos e estratégias corporativas;
- Análise das oportunidades de mercado;
- Desenvolvimento de estratégias de marketing;
- Formulação de programas de marketing para situações específicas;
- Implantação e controle das estratégias e programas de marketing.

Assim se tem a importância do posicionamento, como visto anteriormente, como forma de compor a estratégia, pois está relacionada à pesquisa e implementação de ações que façam o produto/ serviço causar uma percepção diferenciada, comparada a dos produtos concorrentes, segundo Ries et al. (1986).

Kanagal (1999) e Brown (1993) ainda completam que o marketing estratégico envolve uma análise de mercado também em relação aos fornecedores, governo e gestão interna Brencic e Biemans (2007), Ries et al. (1986) no que tange a forças, fraquezas, competências comerciais e restrição de recursos.

E com base no objetivo de marketing, na análise estratégica de mercado, na análise interna (variáveis controláveis), a estratégia de marketing para uma determinada decisão é desenvolvida baseada em um problema, o qual inclui decisões a respeito dos 4 P's (produto, preço, praça e promoção). No processo de desenvolvimento da estratégia de marketing,

também é analisada a concorrência, e só então a estratégia é implementada. E quaisquer desvios do plano podem ser feitos de acordo com o controle, conforme Figura 17. Há ainda que se identificar no processo os objetivos, que podem ser desde maximização do lucro, maximização da participação de mercado, maximização das vendas, melhoria da imagem da marca, melhoria da satisfação do cliente, fornecimento de valor ao cliente e até manutenção de preço competitivo (KANAGAL, 1999).

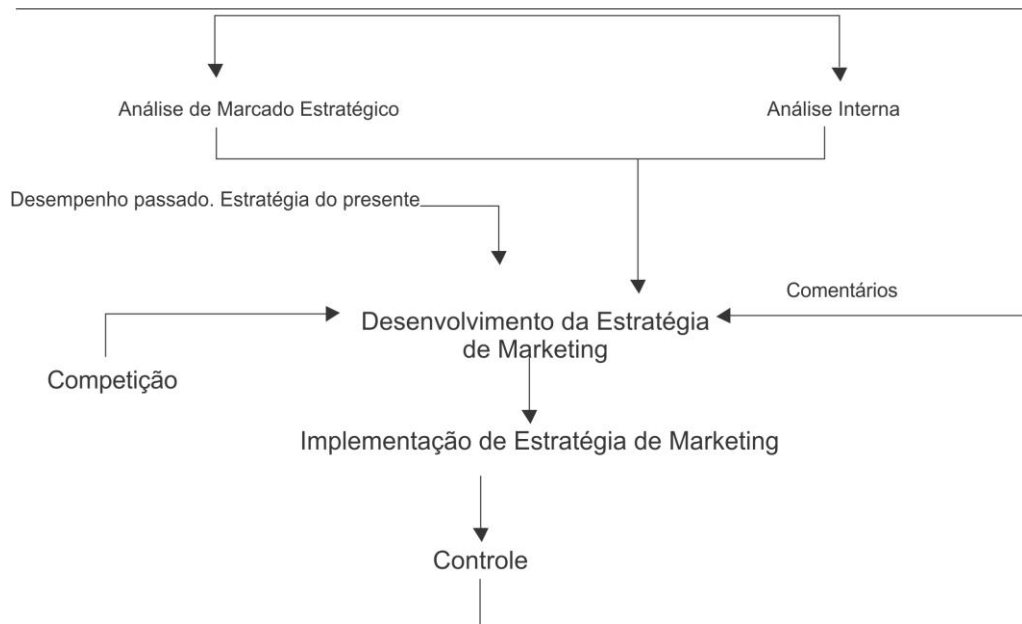


Figura 17: Estrutura do marketing estratégico  
Fonte: Kanagal (1999)

Se for analisado que a empresa, seguindo Montgomery e Porter (1998), busca um processo iterativo para identificar a procura pelo seu conhecimento, onde o ponto crucial é “quem somos?” e “o que temos neste momento?”, pode-se analisar que os principais concorrentes, ou os principais competidores são os mais parecidos com você. Para se destacar, é necessário criar uma vantagem sobre os demais.

Kaplan e Norton (1997) caracterizam estratégia como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, logo identificando os pontos críticos, para que a empresa atinja a excelência, o que pode ajudá-la a concretizar suas propostas de valor aos clientes-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais para atingir o objetivo.

Os elementos básicos para competição estratégica seguem da seguinte forma: (1) capacidade de compreender o comportamento competitivo, no qual concorrentes, clientes,



dinheiro, pessoas e recursos interagem; (2) capacidade de usar a compreensão como dado estratégico para alterar o equilíbrio competitivo; (3) reinvestimento com o objetivo de gerar benefícios; (4) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão para justificar o investimento; (5) disposição de agir, para o que Montgomery e Porter (1998) completam que estratégia envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda organização.

Dentro do escopo da estratégia de marketing, de acordo com Varadarajan (2009), na Figura 18, a empresa deve analisar itens como: processo estratégico de marketing, comportamento da estratégia de marketing, análise interna e externa do ambiente da organização, estratégia de marketing de relacionamento, interface horizontal e vertical. Baseando-se nesses itens, pode-se ter um domínio do campo geral do método que a empresa deve seguir para estruturar sua estratégia de marketing.

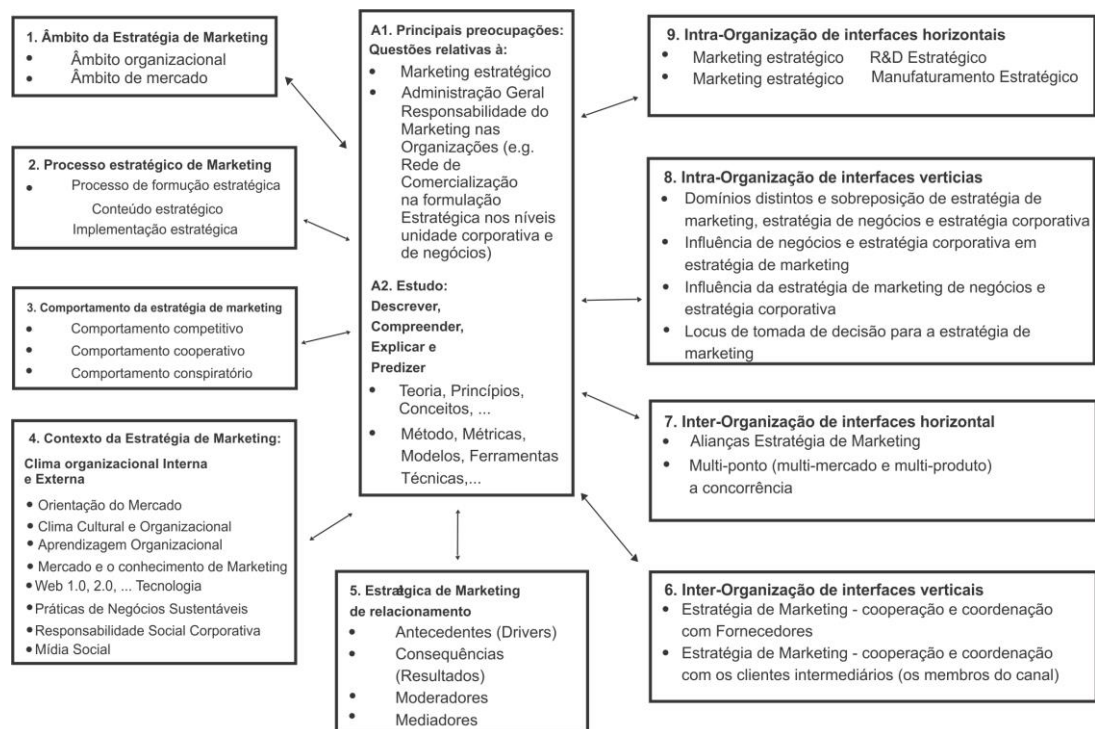


Figura 18: Domínio do campo do marketing estratégico  
Fonte: Varadarajan (2009)

Concluindo, Varadarajan (2009) afirma que a estratégia de marketing da organização deve estar integrada às decisões, as quais devem especificar escolhas sobre produtos/ serviços,

mercados, atividades de marketing e recursos de marketing na criação, comunicação e/ ou entrega desses produtos/ serviços que agreguem valor aos clientes, e assim permitir que a empresa possa alcançar seus objetivos; ou seja, a proposta de decisão constitui uma ampla definição, que engloba praticamente todas as questões de marketing estratégico delineado, conforme Quadro 5.

Marketing estratégico	Decisões, estratégias e constructos a respeito de marketing estratégico
Como competir?	Estratégia da marca; Estratégia de marca única; Introdução de um novo produto; Estratégia de canal; Estratégia de posicionamento; Estratégia de preços; Estratégia de promoção. Empurrar estratégia x puxar estratégia
Como competir no mercado de cada país?	Estratégia de marketing multinacional/ estratégia de marketing competitivo global. Padronização das variáveis específicas de marketing da concorrência (por exemplo, posicionamento, branding)
Onde competir?	Estratégia para o mercado-alvo; Segmentação de mercado.
Onde e como competir?	Estratégia, âmbito do negócio; Clientes (mercados e segmentos de mercado); Satisfação do cliente; Tecnologia; Criação de valor; Estratégia de cobertura de mercado do produto.
Qual a estratégia global?	Estratégia de condução do mercado (formação, influenciando/ modificando o ambiente de mercado) x estratégia orientada para o mercado (de forma adaptativa, respondendo ao ambiente de mercado). Estratégia de estimulação da procura primária (aumentando o tamanho do mercado para os produtos) versus estratégia de estímulo à procura seletiva (aumentando a participação da empresa no mercado de um produto).
Quando entrar em um mercado?	Pioneiro no mercado; Estratégia em todos os mercados; Entrada simultânea para os mercados dos países mais importantes; Entrada sequencial em mercados dos países mais importantes.
Como entrar em um mercado?	Estratégia de entrada no mercado; Desenvolvimento interno x aquisição x joint venture/ aliança estratégica.
Qual deve ser a estratégia de crescimento?	Alternativas de crescimento do produto-mercado. Penetração no mercado (promovendo produtos presentes no presente mercado) e estratégia de desenvolvimento do mercado (promovendo produtos atuais em novos mercados). Estratégia de desenvolvimento de produto

	(desenvolvimento de novos produtos para os mercados atuais). Ênfase relativa em estratégias de inovação. Desenvolvimento de variedades de extensão de novos produtos. Retenção de clientes atuais (estratégia defensiva) x maior ênfase na aquisição de novos clientes (estratégia ofensiva). Estratégia de CRM.
--	--

Quadro 5: Marketing estratégico  
 Fonte: Varadarajan (2009), adaptado

Com base nos autores estudados até o momento, nota-se que toda empresa precisa desenvolver estratégias, assim como atividades de marketing. Com isso, mesmo sem evidências, toda empresa, de certa forma, se comporta estrategicamente. Afinal, as atividades organizacionais envolvem ações de análise de mercado, crescimento em vendas. Para Kotler e Armstrong (2010), “o desenvolvimento da estratégia de marketing abrange um conjunto de estratégias que envolvem mercado-alvo, posicionamento e estratégia do composto de marketing”, pontos que foram estudados anteriormente.

Segundo Olson et al. (2005) o modo como a diretoria determina a estratégia de mercado é de extrema importância para a correta relação do posicionamento da empresa. O que faz com que a empresa possa se diferenciar no mercado através de quatro tipos de estratégias, são elas: garimpeiros, analisadores, defensor de baixo custo e Defensor de diferencial.

O principal desafio do Garimpeiro é identificar e explorar novos produtos e oportunidades, sua capacidade principal está na inovação e desenvolvimento de novos produtos. Pode acompanhar de perto as reações do cliente e as atividades dos concorrentes, e através das falhas podem-se identificar segmentos de melhoria do produto/serviço. Analisadores procuram aperfeiçoar os produtos de sucesso e oferecer produtos comparados a preços customizados. Defensor de baixo custo, está baseado na eficiência por meio de práticas padronizadas e não em eficácia. E os defensores diferenciáveis direcionam seus produtos em excelência de serviços e alta qualidade, sem terem o foco no preço, muitas vezes estão atrelados à imagem.

Uma vez que a empresa definiu sua estratégia, o foco da administração tende a alterar o comportamento estratégico da organização que pode partir de: comportamento orientado

para o cliente, comportamento orientado para o concorrente, comportamento orientado para inovação e comportamento orientado para custos.

Se a estratégia da empresa estiver focada no comportamento orientado ao cliente, segundo o estudo realizado por Olson et al. (2005), toda e qualquer prioridade estará focada na criação e manutenção de valor ao cliente, de modo que a empresa deve antecipar a evolução da necessidade do cliente, através do desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Uma perspectiva diferente acontece na estratégia de comportamento orientado para o concorrente, onde ocorre uma avaliação aprofundada do concorrente, com base em seus objetivos, estratégias, ofertas, capacidades e disseminação de informações.

A terceira perspectiva sustenta que as empresas com comportamento em inovações tendem a ter uma probabilidade em desenvolver radicalmente novos produtos. E a quarta orientação é a focada em minimizar os custos internos, assim como Porter (1989) já se referia, em que as empresas devem perseguir a eficiência em todas as partes da cadeia de valor e devem procurar minimizar os custos com atividades primárias, como logística, operações, vendas e marketing.

Em estudos, Rosier et al. (2010), Olson et al. (2010) relatam sobre a implementação das estratégias de marketing, em que declaram que a maior dificuldade está na implementação, de forma que pensar em estratégias de marketing é inevitavelmente mais fácil, porém, as empresas muitas vezes não sabem que caminho seguir; daí a necessidade de saber onde se pretende chegar e qual mercado pretende perseguir.

Em estudos realizados por Andrews e Smith (1996) foi descoberto que as atividades de marketing estão atreladas positivamente pela análise situacional da empresa, o que inclui: conhecimento do gerente do macro-ambiente, conhecimento empresarial da direção, motivação para planejar, vontade em assumir riscos e um planejamento formal, o que reforça a necessidade de saber identificar o mercado que deseja conquistar, no estudo de Olson et al. (2005).

### 2.7.1 Estratégias de marketing no mercado B2B

A capacidade de criar e manter vantagem competitiva sobre os concorrentes é um dos principais fatores nas organizações, o que leva os profissionais a olharem para além do básico, pois há a necessidade de identificar no mercado diferentes situações, por meio das quais a empresa pode conquistar ou não maior participação, bem como pode visualizar as percepções do meio ambiente e da organização num todo. Lancaster e Walters (1999), Kotler (2000) e Churchill (2000) reforçam que é necessário definir: “O que nossos clientes querem?”; “O que a empresa precisa fazer para sobreviver perante a concorrência?”; “Aonde a empresa que ir?”; “Como chegar lá?”; e “Como manter uma vantagem competitiva?”, pois desenvolver uma estratégia de marketing pode ser muito empolgante e recompensador, mas a estratégia é o plano de atuação da empresa e o que manterá sua sobrevivência e crescimento empresarial.

Olson et al. (2010) reforçam ainda que é importante que haja originalidade nas estratégias de marketing, para que a eficácia da implementação tenha desempenho satisfatório. E é nessa etapa que entra a necessidade de determinar o crescimento da empresa, pois poder-se-á ter maior parâmetro sobre a expectativa do cliente. Afinal, a estratégia de marketing desenvolve um composto que é criado sob medida especificamente para satisfazer a necessidade de cada um de seus mercados-alvo pretendidos, sendo que o composto de marketing ajuda a definir uma estratégia de posicionamento – segundo Porter (1989), “como o produto é percebido pelos clientes no mercado em relação aos concorrentes” – e desenvolver estratégias com o objetivo claro de obter vantagem competitiva perante os concorrentes. É definido como uma busca por oportunidades únicas que darão à empresa uma posição competitiva diferenciada.

Porter (1989) afirma ainda que a vantagem competitiva é alcançada, quando a empresa consegue oferecer um valor superior ao cliente, que pode ser mediante fixação de preços mais baixos ou oferta de benefícios únicos, sendo os esforços consolidados, através da estratégia da empresa e havendo, portanto, duas formas de obter vantagem competitiva: (1) servir aos consumidores melhor que a concorrência e (2) ser mais ágil que os concorrentes, ou seja, satisfazer os consumidores mais rapidamente, criando barreiras contra as ações dos concorrentes.

Já Weerawardena (2003) e Kim e Gima (2010) citam que a teoria baseada em vantagem competitiva sugere que a empresa, para alcançar capacidades distintas, deve constantemente expandir as capacidades existentes e trabalhar com inovações, a fim de inibir a concorrência; afinal o lançamento de novos produtos pode gerar vantagens posicionais. Para isso, porém, é necessária a identificação de oportunidades, que só é possível conhecendo-se o cliente, o mercado e a concorrência. Tollin e Jones (2009) seguem a mesma linha que Porter (1989), e, segundo eles, para conquistar vantagem competitiva, é necessário ter o foco em agregação de valor, que se refere à análise dos processos (incluindo a reengenharia e a eficiência), um modelo que incentiva as empresas a identificarem o valor ofertado, ou seja, atividades integradas para oferecer ao cliente o produto adequado.

Para Mintzberg (1979), é através da estratégia que a empresa irá posicionar-se na tomada de decisões, e como dará todo o direcionamento da organização, a fim de inibir as ameaças da concorrência. E, seguindo a mesma linha referente a estratégia, Las Casas (2008) cita o planejamento estratégico como um dos fatores de identificação da competitividade e também do potencial interno da empresa; assim, através dessas identificações, a empresa poderá definir metas e planos de ação que resultem em vantagem frente à concorrência. Afinal o planejamento auxilia empresas a obter sucesso em situações de crescimento e a se reestruturarem para superar crises.

Com isso, no mercado B2B, o marketing surge para dar direcionamento, entendimento do todo (mercado, concorrência, posicionamento) e, conseqüentemente, encaminhar a empresa para entregar o produto/ serviço adequado através de relações duradouras.

## **2.8 Marketing de relacionamento no mercado B2B**

O conceito de marketing de relacionamento foi utilizado pela primeira vez por Leonard L. Berry (1982) e, posteriormente, por Barbara Bund Jackson (1985), no contexto *Business-to-Business*, e autores consagrados como Kotler (2006), Mintzberg (1995) e Ries et al. (1986) ressaltam que um bom relacionamento com o cliente, com atenção constante para a satisfação deste, tem por objetivo alcançar maior lucratividade e crescimento da empresa através da satisfação, fidelização e lealdade do cliente.

De acordo com Ling-yee Li (2011), há estudos que demonstram que a relação de valor no mercado B2B concentra-se na criação de valor através de relacionamentos, postulando que

há três aspectos para trabalhar com isso, sendo eles (1) as ligações de atividade, (2) a análise de recursos e (3) o conhecimento do empresário, no qual se afirma que um fornecedor não só oferece um valor para um cliente, mas também os ganhos de valor do cliente em relação direta e indireta. Com isso enfatiza que a relação dos colaboradores no mercado B2B é de extrema importância, pois o comprador precisa manter certo relacionamento.

Além do relacionamento com a marca, há também um relacionamento entre a empresa e os colaboradores; notando-se, portanto, que o valor da marca não engloba fornecer somente as qualidades funcionais, mas também entregar qualidades emocionais, que ajudam o comprador na decisão final, já que as qualidades funcionais e emocionais englobadas no valor da marca podem incentivar o desenvolvimento da relação, no que há uma maior ênfase sobre as qualidades emocionais e as interações entre as partes envolvidas (ver Figura 19). A relação entre o funcional e o emocional pode promover um valor de serviço agregado ao valor do relacionamento final com o cliente.

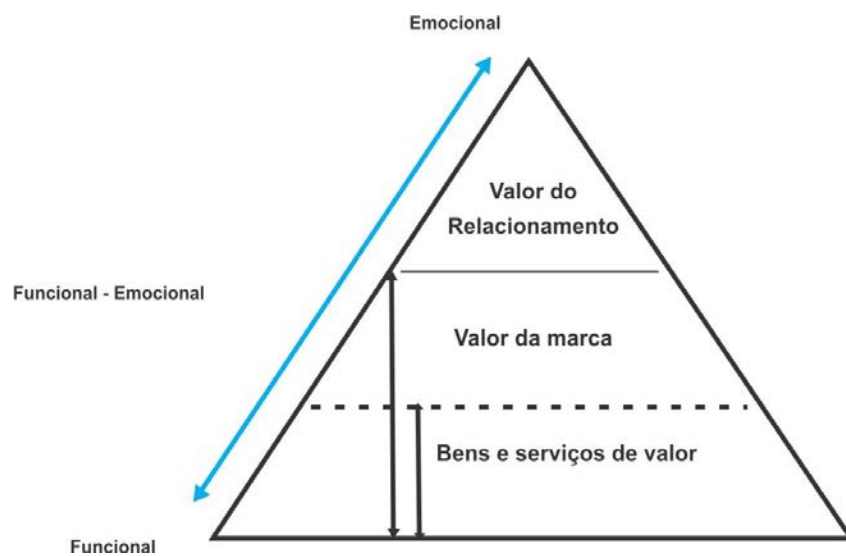


Figura 19: Hierarquia de valor da marca.  
Fonte: Leek e Christodoulides (2012).

Para completar Haas et al. (2012), em seu artigo “*Creating value in business relationships: The role of Sales*”, referem-se à necessidade de se compreender a criação de valor em relacionamentos no mercado industrial, pois tem-se percebido que o relacionamento é uma forma de estratégia, com o intuito de desenvolver vendas de longo prazo entre clientes e fornecedores; para isso, é necessário identificar necessidades e propor soluções.

O processo de criação de valor sempre foi considerado a chave para a sobrevivência a longo prazo e para o sucesso das empresas, além de ser fonte de vantagem competitiva das empresas, pois através do marketing de relacionamento, de acordo com Swift (2001), consegue-se:

- saber quem são os clientes e quem são os melhores clientes;
- conhecer suas preferências e torná-los leais;
- prever o que eles podem ou não comprar no futuro;
- reter os melhores clientes por muitos anos.

Ressaltando que o cliente é o ponto focal da empresa – esse termo foi usado pela primeira vez no início do século XX e demorou quase cem anos para que as empresas realmente entendessem o que ele significa –, no mercado B2B, segundo Swift (2001), é o cliente quem compra o seu produto/ serviço e o adiciona ao produto/ serviço ofertado por ele para aumentar a lucratividade, comercializando para outra empresa.

## **2.9 Gestão estratégica da pequena empresa**

Objetivando analisar um modelo de marketing que possa ser aplicado em pequenas e médias empresas, primeiramente é necessário classificá-las:

- ✓ para a microempresa, na esfera federal, a receita bruta anual pode ser de até R\$ 120.000,00 e, na esfera estadual, de até R\$ 90.000,00;
- ✓ para ser classificada como empresa de pequeno porte, na esfera federal a empresa deve ter uma receita bruta anual acima de R\$ 120.000,00 até R\$ 1.200.000,00 e, na esfera estadual, acima de R\$ 90.000,00 até R\$ 1.200.000,00;
- ✓ para empresas de médio e grande porte, a legislação não fixa enquadramento fiscal por faturamento.

Outra forma de identificar o porte da empresa é pelo número de funcionários, onde as classificações do porte das empresas variam de acordo com o setor de atuação no mercado.



As classificações atribuídas pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) segundo o número de trabalhadores empregados são as seguintes:

### **Indústria**

- Microempresa – até 19 empregados
- Pequena empresa – de 20 a 99 empregados
- Média empresa – de 100 a 499 empregados
- Grande empresa – 500 ou mais empregados

### **Comércio e serviços**

- Microempresa – até 9 empregados
- Pequena empresa – de 10 a 49 empregados
- Média empresa – de 50 a 99 empregados
- Grande empresa – mais de 100 empregados

Cândido et al. (2000) apresentam contribuições para o melhor entendimento da gestão das pequenas empresas, onde muitos empresários são influenciados pela intuição e tem medo de inovar e ou arriscar, o que faz com que alguns problemas de gestão possam se acumular sem serem claramente diagnosticados, e conseqüentemente inviabilizar o negócio.

De modo geral segundo consta em estudos realizados, as PME's são caracterizadas pela sua baixa capacidade competitiva, por falta de treinamento, pela inexistência de um sistema de controle de custos, falta de tecnologia, pela falta de orientação para o mercado, falta de recursos econômicos, pela pouca participação nos mercados internacionais e pelos poucos investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Segundo Pereira et al. (2008), em estudo realizado sobre PME's quanto à aplicação das técnicas de marketing, também apresentam fragilidade como resultado da falta de conhecimento. Quando aplicam as técnicas, não conseguem explorar toda a potencialidade que elas oferecem, e as restringem às ações de propaganda/ comunicação e promoção. Algumas adotam a estratégia de preços baixos para promoverem vendas, o que, dependendo

do segmento, pode acarretar prejuízos e até a perda do cliente. Não têm portanto, uma visão ampliada do marketing como sendo produto, definição de preços, escolha de pontos de distribuição, análise da concorrência e do mercado. Para a maioria dos pequenos empresários, marketing é custo, e com as suas limitações de recursos financeiros ficam impedidos de investir em participação em feiras setoriais ou de realizar pesquisas de mercado para conhecerem mais sobre o seu negócio.

Em estudo realizado por Khauaja e Campomar (2007), no artigo “O sistema de informação no planejamento de marketing: em busca da vantagem competitiva” foram levantando pontos importantes sobre o marketing, tendo a seguinte situação (Quadro 6):

<b>Visão sobre pequenas e médias empresa</b>	
<b>Ausência de departamento de marketing e/ou investimento</b>	Não há uma área definida de marketing; Não possui uma área de marketing qualificada; A empresa não vê o departamento de marketing como deveria, não investe no setor; A empresa trata o departamento de marketing de forma, às vezes, pejorativa; A empresa não possui nenhuma proposta de marketing e não tem muito interesse em desenvolvê-la; O departamento de marketing não está voltado para a divulgação da marca ou até mesmo para procedimentos de retenção dos clientes, está mais voltado às operações.
<b>Condições de Mercado</b>	Falta de conhecimento da concorrência; Empresa ser única nos principais itens de distribuição, dominando atualmente o mercado; Novos clientes procuram a empresa por meio de indicações de outros clientes que adquirem os serviços.
<b>Falta de interesse / Cultura da empresa</b>	Empresa tem uma mentalidade muito fechada ; Não acredita que o investimento traga resultados satisfatórios; Problema cultural dos gestores da empresa; Dono tem uma visão um pouco restrita; Falta de “preocupação” e visão “limitada”; Não há uma preocupação profunda com os clientes já existentes; Falta de modernização dos processos; A empresa é dirigida por pessoas que só visam redução de custos e metas a serem alcançadas.
<b>Custo</b>	Custo elevado de desenvolvimento e implementação do departamento de marketing.

Quadro 6: Visão sobre pequenas e médias empresa  
Fonte: Khauaja e Campomar (2007), adaptado

Em estudo realizado por Degen (1989) a razão para o fracasso da maioria das pequenas empresas envolve: falta de habilidades administrativas, financeiras, mercadológicas ou tecnológicas dos empreendedores. E entre os diversos problemas apresentados, a falta de habilidades mercadológicas está relacionada ao conhecimento inadequado do mercado, a

problemas de qualidade, localização inadequada, marketing ineficiente, venda e posicionamento errado do produto ou serviço no mercado.

Segundo Brito e Cândido (2003), há a necessidade de entender o mercado, pois as estratégias variam diante do ambiente empresarial e mudança do comportamento do cliente, e o conhecimento das ferramentas do marketing permite a adequação das estratégias ao logo do tempo e um retorno ao mercado antes da concorrência.

Tendo em conta que os ambientes em pequenas e médias empresas estão mudando continuamente, no artigo “*SME marketing management competencies*”, de Carson e Gilmore (2000), já afirmavam que o desempenho eficaz era inevitavelmente dinâmico e mutável, sendo um processo contínuo de aprendizagem, gerando novos conhecimentos e habilidades para um mercado em constante mudança.

As características do mercado, portanto, devem mudar as características da gestão de marketing em pequenas e médias empresas, que administram de forma informal, desestruturada, ressaltando que os dirigentes de pequenas e médias empresas têm a responsabilidade por todos os aspectos da tomada de decisão. Muitas vezes não conseguem perceber uma análise completa do mercado, pois partem do ponto de vista da incerteza e ou cautela. Proprietários da pequena e média empresa, devido ao alcance e variedade de decisões necessárias na execução do negócio, são mais propensos a serem “generalistas” e não especialistas, com exceção da competência técnica que os trouxeram para o negócio.

Conhecimento tem sido muito debatido na gestão da pequena e média empresa (Ndubisi, Matanda, 2011), Carson, Gilmore (2000), Mosey (2005), Huarng, Yu (2011), pois implica uma compreensão clara do mercado da empresa, concorrentes e clientes. Há portanto, a necessidade dos dirigentes das pequenas e médias empresas terem um entendimento dos processos e atividades necessárias para a integração bem sucedida de suas responsabilidades empresariais, além de conhecimentos em marketing, ou seja, sobre o mercado em que existe a empresa, conhecimentos dos concorrentes, as ameaças que representam, conhecimento dos pontos fortes e oportunidades da empresa.

Outra característica identificada na gestão da pequena empresa, em estudo realizado por Rowley e Mitchelmore (2013), reforça que apesar de caracterizadas por elevadas taxas de insucesso e poucos níveis de desempenho, há também a ausência do planejamento estratégico, ou seja, a falta de estabelecimento de metas organizacionais, e planos para alcançá-las, onde

há um desvio da alocação de recursos necessários para a realização desses objetivos. Há evidências que comprovam que o negligenciar o planejamento estratégico faz com que pequenas e médias empresas nem sempre consigam alcançar seu desempenho total, colocando sua sobrevivência em risco.

Isso reforça a importância em entender sobre marketing na gestão das organizações, pois as constantes mudanças nos mercados exigem uma resposta rápida das empresas para, no mínimo, a manutenção de suas posições competitivas; e esse cenário pode ser avassalador para as PME's, caso elas não consigam acompanhar essa evolução.

## **CAPÍTULO 3: AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL**

### **3.1 Surgimento da automação industrial**

De acordo com Pinheiro et al. (1995), entende-se por automação a capacidade de se executar comandos, obter medidas, regular parâmetros e controlar funções automaticamente, sem a intervenção humana.

Se for analisada a história, com o advento das máquinas, principalmente após a chegada da máquina a vapor, a automação surge nas indústrias e, como consequência disso, iniciava-se também a elevação da produtividade e qualidade dos produtos e serviços. Porém, antigamente, a automação era ainda dependente do homem, pois havia máquinas automáticas espalhadas pelas fábricas, mas sem integração entre elas, e historicamente a evolução foi ocorrendo da seguinte forma: mecanização – automatização de algumas máquinas e/ ou processos – automação que integra máquinas e processos, consequentemente, o que fez com que esforços e decisões humanas fossem substituídas. Com isso, softwares foram concebidos por meio de especificações funcionais e tecnológicas, fazendo com que hoje a automação se tornasse tão relevante no meio industrial.

Atualmente, não só a produtividade e a redução de custos são os objetivos da automação. Com a introdução de máquinas na indústria, deu-se início à era da Revolução Industrial, que de acordo com Florida (1991) gerou impactos, positivos e negativos, resultando em um aumento significativo da produtividade, permitindo que a indústria pudesse atender à crescente demanda da sociedade no início do capitalismo.

Esse processo de consumo generalizado reduziu os custos de produção, e impulsionou a economia global. Mas os efeitos da automação industrial não se restringem apenas aos grandes fabricantes, de acordo com Rothkoff (1997), com a automação, as pequenas e médias empresas também puderam capacitar-se.

De acordo com Florida (1991), o processo de automação ocorreu mundialmente de forma rápida e contínua; a concorrência no mercado internacional era muito grande e as empresas que se modernizassem primeiro seriam capazes de sobreviver.

A Revolução Industrial, de acordo com Perez (1986), trouxe consigo anos depois o uso da automação industrial, que através de softwares para automatização de plantas industriais oferece uma interface homem-máquina, através da inclusão de gráficos de alta resolução, com tendências e capacidades de registro de dados, além de equipamentos para controle e supervisão de processos, manufatura, integradores de sistemas, controladores lógicos e numéricos.

### **3.2 Automação no Brasil**

De acordo com Zeni (1992), o Brasil passou por ocorrências de um processo de automação nas plantas industriais. Os avanços no campo da eletrônica e a decorrente mudança da base técnica de eletromecânica para eletroeletrônica no período pós-Segunda Guerra Mundial fez com que o Brasil investisse no segmento de automação industrial, a nível mundial, até mesmo pela competitividade de empresas internacionais, que faz com que o Brasil tenha investido em aperfeiçoamentos, possibilitando que as indústrias automatizadas incorporassem relevantes ganhos de produtividade e qualidade para competir em diferentes mercados.

Ainda seguindo Zeni (1992), o uso da automação trouxe para as organizações profundas mudanças, pois viabilizam maior variedade de produtos e/ ou serviços, sem aumentar o custo de produção, fazendo com que pequenas e médias empresas oferecessem seus produtos/ serviços a preços competitivos e com qualidade no processo; isso devido à possibilidade de modernização do maquinário industrial.

Entretanto, o setor de automação industrial no Brasil ainda é pequeno e não atende à totalidade das necessidades da indústria, ainda é razoavelmente competitivo em termos de qualidade dos produtos, perdendo, todavia, para a concorrência estrangeira em preços.

No ano de 1991, Richard Florida, em seu artigo "*The News Industrial Revolution*", já comentava sobre o papel fundamental desempenhado pelas mudanças tecnológicas, no qual se refere a que, com o surgimento de novas forças de produção e conseqüentes transformações das organizações, deve-se trabalhar o realinhamento nas fontes de criação de valor e melhoria da produtividade, com alguns especialistas considerando a automação industrial a "Terceira Revolução Industrial", e a combinação de processos mecânicos e de tecnologia da

informação aplicados à indústria é que transformou os modelos de produção industrial implantados por Ford e outros pioneiros no século XX.

Para entender como a indústria passou a ter linhas inteiras de produção dominadas por robôs e máquinas, deve-se conhecer o processo de evolução da indústria na América do Sul e, mais especificamente, no Brasil, onde, com o declínio da produção do café, deu-se início à industrialização, ainda na década de 1930, após a crise de 1929. Porém, a industrialização efetiva aconteceu na segunda metade do século XX, com o término da Segunda Grande Guerra, que afetou toda a indústria norte-americana e da Europa não ocupada, que em grande parte se concentrou na produção de ferro, aço, equipamentos e suprimentos para as forças aliadas.

No Brasil a industrialização não ocorreu de forma nacional, afinal, com suas dimensões continentais e falta de estrutura de transportes e produção de matéria-prima, o crescimento de sua indústria acabou se concentrando na região Sudeste, perto dos portos e aeroportos mais importantes do país, de onde poderia ser escoada a produção para o mercado nacional e exterior (ABINEE, 2009).

A indústria no Brasil começou de forma restrita, produzindo apenas produtos que empregavam pouca tecnologia, como os da indústria têxtil, alimentícia, e só se intensificou com o crescimento da população dos grandes centros que surgiram logo após a Segunda Grande Guerra. E o fator predominante para o aumento das populações nos grandes centros foi o movimento migratório do homem, do campo para a cidade, forçado principalmente pela queda na produção do café; somaram-se a isso imigrantes da Europa pós-Guerra, que vieram em busca de novas oportunidades. Com os imigrantes vieram também novas práticas e técnicas de produção, que se somaram à força de crescimento do país. Alemães, italianos e espanhóis também trouxeram na mala a expertise necessária para o fortalecimento dos processos produtivos (ABINEE, 2009).

A partir de então, a indústria nacional foi impulsionada pelas transformações geradas pela chamada “Terceira Revolução Industrial”. Com a entrada das inovações da tecnologia da informação, as indústrias no Brasil buscaram a inovação e investiram em novas tecnologias, como a robótica; e assim a produção nacional se expande, sendo hoje a automação industrial um dos setores de grande relevância para o crescimento do país, que utiliza das novas tecnologias nos processos industriais, segundo informações do ABINEE (2009).

Segundo o Relatório sobre o Estudo Prospectivo Setorial de Eletrônica para Automação (EPS), desenvolvido pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) para a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), e que visa atender a uma política de desenvolvimento da competitividade dos setores da economia brasileira, pretende-se alcançar, em 2024, uma estrutura renovada, capaz de proporcionar ao setor uma dinâmica de excelência internacional, que refletirá no parque industrial e na economia brasileira, com base na obtenção de resultados com alto valor agregado. A indústria brasileira deverá realizar um *benchmarking* internacional, com a conseqüente identificação de gargalos (pontos críticos) e das oportunidades mais relevantes para o desenvolvimento nacional.

Abaixo segue um breve estudo sobre o mercado de Automação Industrial no Brasil, desenvolvido pela Associação Brasileira de Indústria Elétrica e Eletrônica (Abinee) em 2009, o qual demonstra que 66% das indústrias de automação estão instaladas no estado de São Paulo e que 58% das indústrias nacionais de automação trabalham com a automação industrial, conforme figura 20 e 21.

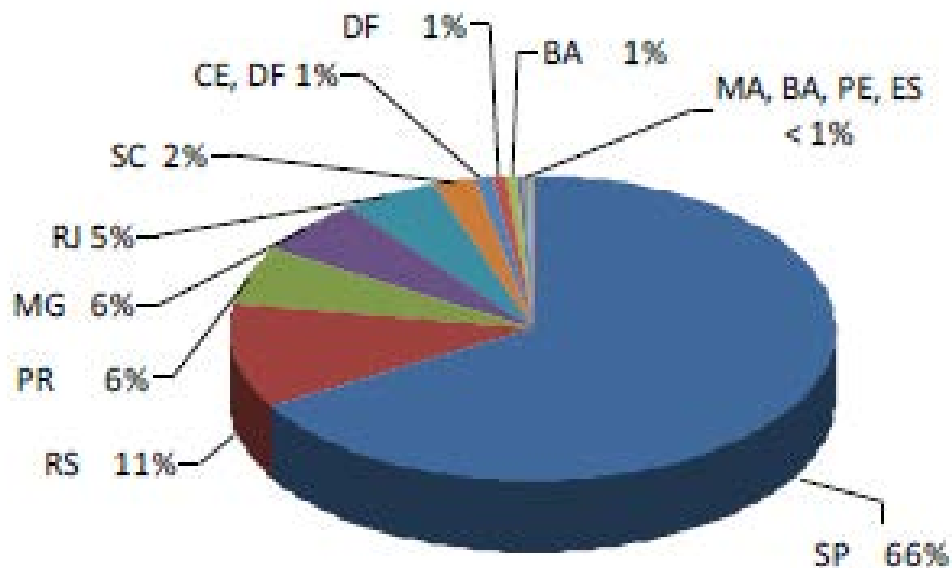


Figura 20: Distribuição geográfica das empresas da indústria de automação no Brasil.

Fonte: Abinee (2009).



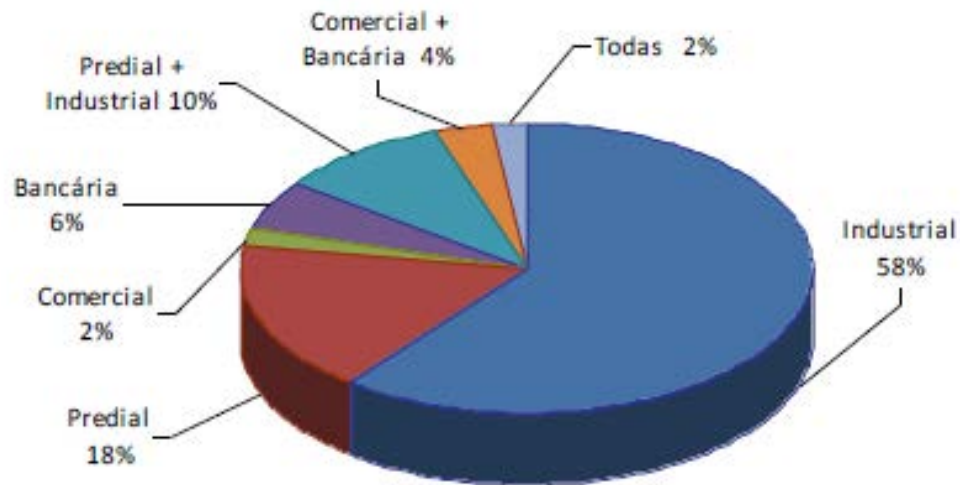


Figura 21: Distribuição dos segmentos de atuação de empresas de automação no Brasil.  
Fonte: Abinee (2009).

Segundo dados da Abinee (2009), o Brasil ainda precisa de um sistema de globalização, que requer que as empresas sejam pró-ativas no mercado em que atuam para criar um diferencial competitivo, de maneira a reduzir custos de produção, aumentar a qualidade e ganhar agilidade. O que exige a otimização do processo produtivo; utilização intensa de tecnologias de integração; técnicas de modelagem; simulação; monitoramento e controle; estratégias claramente definidas; apoio dos agentes governamentais; integração com instituições de ciência e tecnologias; integração com fornecedores; utilização de padrões; aplicação de normas, padrões e certificações; integração com os clientes; e cumprimento das recomendações de pós-venda.

Se analisado o setor de automação industrial brasileiro, destacam-se ainda alguns pontos importantes, de acordo com a Abinee (2009):

- a) Há o predomínio de empresas de médio e grande porte operando em diferentes nichos de mercado;
- b) Busca constante por novas tecnologias na fronteira do conhecimento e, portanto, forte interação com o setor de informática e de produção de sistemas dedicados;
- c) Preocupação constante com bens mais sustentáveis e preservação do meio ambiente;

- d) Crescimento acelerado do aproveitamento residual, tanto no que se refere ao processo produtivo, quanto posteriormente ao processo produtivo;
- e) Crescente importância do design como fator de competitividade e de agregação de valor à produção.

Ressaltando-se, ainda, que as empresas de automação no Brasil de médio e grande porte em sua maioria são de capital estrangeiro, destaca-se, por outro lado, a falta de políticas avançadas e inovadoras de recursos humanos, na formação de mão de obra qualificada para o processo produtivo, bem como na preparação de mão de obra para atuar como prestadores de serviços mais eficazes e eficientes, o que faz com que se tenha um gargalo no mercado de automação nacional; afinal, há uma visão idealizada da fábrica do futuro, que envolve plantas totalmente automatizadas, contando com dispositivos robóticos inteligentes capazes de atender rapidamente a uma ampla gama de clientes on-line demandando produtos customizados. E, com o desenvolvimento recente das comunicações e informática, há suporte para essa visão através da integração de múltiplos sensores, redes sem fio em banda larga, softwares de diagnóstico com sistemas especialistas, interfaces flexíveis, permitindo tomada de decisão e correção de erros mais rapidamente.

### **3.3 Mercado industrial no Vale do Paraíba**

Com localização privilegiada, a região do Vale do Paraíba faz parte do eixo Rio-São Paulo-Minas Gerais e tem se destacado como pólo de atração de indústrias. A proximidade do mercado consumidor das duas capitais e de Belo Horizonte faz da região um ponto estratégico para o desenvolvimento industrial. Soma-se a isso o fácil acesso aos portos do litoral paulista e carioca e a boa infra-estrutura viária, que, além das rodovias Presidente Dutra e Governador Carvalho Pinto, conta com diversas estradas de menor porte, o que faz do Vale um dos centros de maior produtividade e concentração populacional do país (Prado e Abreu, 1995).

Com isso a estrutura do Vale do Paraíba também é bastante diversificada, pois se encontram instalados na cidade de São José dos Campos o Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial (CTA), a Empresa Brasileira de Aeronáutica S. A. (Embraer) e a Refinaria Henrique Lage (Revap), da Petrobras, que contribuíram para acelerar o processo de

industrialização regional, atraindo inclusive novas plantas industriais complementares (Seade, 1992). A região não fica somente com essas, há ainda unidades de produção da indústria automobilística, como a General Motors, também em São José dos Campos, a Fábrica de Motores Ford e a Volkswagen em Taubaté, bem como a presença da indústria bélica, com a instalação da Avibrás e da Engesa em São José dos Campos e Alstom de Taubaté.

Na região ainda encontram-se as indústrias Monsanto, Hitachi e Philips em São José dos Campos; a Daruma, Daido e Araya em Taubaté; a Nestlé e Blindex em Caçapava; a Liebherr em Guaratinguetá; a Engesa-FNV e Maxion em Cruzeiro; dentre outras. Historicamente, por volta de 1980, a expansão das empresas seguiu, novamente, de forma diversificada, com a instalação da Confab, Alcan Alumínio e Villares em Pindamonhangaba e da Basf em Guaratinguetá, por exemplo. Porém, o foco do estudo são as pequenas e médias empresas, ressaltando-se inclusive que muitas das grandes empresas acabam terceirizando alguns de seus processos, o que faz com que o mercado para pequenas e médias empresas tenha grande abertura.

## **CAPÍTULO 4: MÉTODO DE PESQUISA**

Este capítulo aborda os procedimentos de pesquisa empregados no presente estudo, cujo objeto de estudo são pequenas e médias empresas do setor de automação industrial no Vale do Paraíba paulista. Descreve os métodos e instrumentos de pesquisa utilizados no desenvolvimento deste trabalho.

### **4.1 Caracterização da pesquisa**

Do ponto de vista da sua natureza, o estudo se caracteriza como pesquisa aplicada, pois os conhecimentos gerados são de possível uso em um problema prático. (MARCONI, 2001)

Trata-se de um estudo exploratório, por ter como objetivos começar a investigar fenômeno pouco estudado, a partir de estudos anteriores, com o intuito de descobrir aspectos que possam ser relevantes e, até mesmo, vir a gerar perguntas de pesquisa ou hipóteses para pesquisas futuras.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, trata-se de pesquisa qualitativa, uma vez que se norteou pela preocupação em obter informações sobre a perspectiva dos indivíduos, bem como interpretar o ambiente em que a problemática acontece. De acordo com Martins (2012), na pesquisa em engenharia de produção, significa que o pesquisador visitará a empresa pesquisada, fazendo as devidas observações, assim, coletando evidências para a construção de dados mais objetivos, que possam desvendar e desenrolar situações que cheguem ao resultado. Para isso a abordagem qualitativa trabalha com mais de uma fonte de evidência, e no estudo foram realizados: entrevista, análise do site, observação e documentos fornecidos pela empresa.

Já no que tange aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo multi-casos, que de acordo com Miguel (2012), na área de engenharia de produção, é o método mais apropriado.

De acordo com Yin (1984), o estudo de caso se caracteriza por apresentar maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração. Para Yin (1984), o estudo de caso pode ser utilizado, quando se pretende investigar um fenômeno social complexo, no qual se objetiva responder questões do tipo “Como” e “Por quê”. Dentre os principais

instrumentos destacam as entrevistas, as observações, as conversas informais e a coleta de dados em arquivos. Assim como Godoy (1995) caracterizam-se como multi-casos, pesquisas que analisam profundamente várias empresas. Neste trabalho foram estudadas oito empresas e seus diretores e/ou gerentes.

Optou-se por múltiplos casos porque, para tentar identificar aspectos notáveis no uso de ferramentas de marketing por pequenas e médias empresas, era mais interessante conhecer a realidade de um grupo de empresas, e não apenas aprofundar o entendimento do fenômeno numa única organização. Esse tipo de procedimento permite ainda tentar realizar análises comparativas. (Yin, 1984).

#### **4.2 Métodos para coleta de dados**

O estudo partiu de pesquisa de dados secundários, por meio de pesquisa bibliográfica que pudesse fundamentar o trabalho, e de pesquisa documental, em cadastros de empresas mantidos por diferentes organizações, como prefeituras municipais, Associações Comerciais, Junta Comercial do Estado de São Paulo, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), Centros das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP), Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE) e SEBRAE.

A coleta de dados primários ocorreu por meio de entrevistas guiadas por um roteiro semi-estruturado, previamente marcadas e realizadas diretamente com proprietários e/ou gerentes das empresas escolhidas para comporem a amostra. Este procedimento é plenamente compatível com o estudo de caso e com a abordagem qualitativa adotada no presente estudo. O estudo contou, ainda, com dados obtidos pela análise de documentação, divulgada pelas empresas em seus *sites* institucionais.

### **4.3 Plano de Amostragem**

O interesse da pesquisa é por empresas prestadoras de serviços de automação industrial de pequeno e médio porte, fornecedoras de outras empresas, situadas na região do Vale do Paraíba paulista.

Para verificar o enquadramento das empresas como pequenas ou médias, utilizou-se o critério adotado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em seus estudos de demografia de empresas, que classificam como pequenas empresas na área de comércio e serviços as que possuem de 10 a 40 empregados e médias, as que possuem de 50 a 99 empregados.

#### **4.3.1 Universo da Pesquisa**

Por meio de pesquisas nos cadastros da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE) e do CIESP do Vale do Paraíba, foi possível delinear o universo de pesquisa, na região abrangida pelo estudo, que é o Vale do Paraíba paulista. Esse universo era composto, no momento da pesquisa 07/2013 por 37 empresas prestadoras de serviços do setor de automação industrial, de pequeno e médio porte.

O primeiro passo foi entrar em contato com todas as empresas que se apresentaram como potenciais candidatas para participarem da pesquisa, as quais foram contatadas via telefone, sendo que das 37 empresas, apenas 8 se propuseram a participar da pesquisa.

Portanto, sendo o método de amostragem utilizado foi o não-probabilístico por conveniência, o qual, segundo Marconi (2011), não faz uso de formas aleatórias de seleção o que torna impossível a aplicação de fórmulas estatísticas para o cálculo, ou seja, não pode ser objeto de certos tipos de tratamentos estatísticos, pois tem como base a aceitação e disposição dos dirigentes em contribuir com o estudo.

A opção por esse tipo de amostragem é compatível com o objetivo da pesquisa, de caráter exploratório. Não houve a pretensão em extrapolar os resultados para todo o universo da população. As informações obtidas caracterizam a prática do grupo de empresas

pesquisado e poderão servir para fundamentar a formulação de perguntas ou hipóteses de pesquisa em estudos futuros.

Para estabelecer a amostra, buscou-se caracterizar as empresas que compunham o universo de pesquisa, segundo alguns critérios: localização, tempo de existência e número de funcionários.

Seguindo esses critérios de classificação, as empresas do universo de pesquisa distribuem-se como apresentadas nas Tabelas 1, 2 e 3.

Para o critério localização, considerou-se as empresas situadas em São José dos Campos ou nas demais cidades da região considerada. Essa distinção se fez pelo porte do município de São José dos Campos e pela concentração maior de empresas em seus domínios. A distribuição das empresas, seguindo esse critério, encontra-se na Tabela 1.

<b>Cidade</b>	<b>Quantidade</b>
São José dos Campos	19
Outras cidades	18
<b>Total</b>	<b>37</b>

Tabela 1: Número de empresas no Vale do Paraíba do setor de automação industrial seguindo sua localização

Para o critério tempo de existência, foram consideradas as empresas com até 10 anos e acima de 10 anos para que pudesse ser realizada uma comparação entre elas sobre a análise e conhecimento do mercado e crescimento. A distribuição das empresas, seguindo esse critério, encontra-se na Tabela 2.

<b>Ano de Fundação</b>	<b>Quantidade</b>
Até 10 anos	15
Acima de 10 anos	22
<b>Total</b>	<b>37</b>

Tabela 2: Ano de fundação das empresas

E para o critério número de funcionários, levou-se em conta empresas de pequeno e médio porte que é o foco do estudo que inclui empresas com até 29 funcionários e acima de 30 funcionários. Conforme o critério encontra-se na Tabela 3.

<b>Número de Funcionários</b>	<b>Quantidade</b>
Até 29 funcionários	24
Acima de 30 funcionários	13
Total	37

Tabela 3: Número médio de funcionários das empresas

### 4.3.2 Definição da Amostra

Para estabelecer a amostra, definiu-se que deveria conter pelo menos quatro empresas de cada estrato criado pelos critérios acima definidos – localização, tempo de existência e número de funcionários. Isso foi possível com a inclusão de oito empresas, cujos responsáveis aceitaram participar da pesquisa.

Foram assim estudadas quatro empresas de São José dos Campos e quatro de outras cidades da região, dentre as quais, quatro com mais de 30 funcionários e 4 com mais de 10 anos. As Tabelas 4, 5 e 6 indicam a distribuição das componentes da amostra, segundo localização (Tabela 4), número de funcionários (Tabela 5) e tempo, desde a fundação (Tabela 6).

<b>Localização</b>	<b>Quantidade</b>
São José dos Campos	04
Taubaté	01
Pindamonogaba	01
Guaratinguetá	02

Tabela 4 – Localização das empresas

<b>Número de Funcionários</b>	<b>Quantidade</b>
De 01 a 10 funcionários	04
Entre 11 e 30 funcionários	01
Acima de 31 funcionários	03

Tabela 5 - Número de Funcionários

<b>Tempo de Fundação</b>	<b>Quantidade</b>
De 01 a 05 anos	01
Entre 06 e 10 anos	01
Entre 11 e 15 anos	01



---

Acima de 15 anos	05
------------------	----

---

Tabela 6 - Tempo de fundação das empresas

#### **4.4 Condução da pesquisa**

Foi feito contato com a direção de cada empresa, a fim de convidar à participação na entrevista, por meio de entrevista a ser feita com um representante da empresa. Solicitou-se que os respondentes ocupassem cargos de direção e/ou gerência, que tivessem conhecimento sobre a empresa, suas atividades de planejamento e de marketing.

Foi agendada uma entrevista por empresa, previamente marcada e realizada nas dependências da própria empresa. Esse procedimento permitiu a coleta de informações adicionais sobre as empresas pesquisadas, por meio de observação.

#### **4.5 Roteiro da Entrevista**

A entrevista de profundidade é uma técnica qualitativa que visa a explorar determinado assunto através de busca de informações, percepções e experiências dos entrevistados, para que sejam analisadas e apresentadas de forma estruturada (Malhotra, 2006). Decidiu-se por realizar uma entrevista semiestruturada, de forma a contar com um guia para orientar a coleta de informações com os representantes das empresas, mas que poderia ser adaptado para cada situação, em termos de inclusão ou exclusão de questões, de acordo com a necessidade e o próprio andamento da entrevista.

Segundo Marconi e Lakatos (2011) o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com questões pré-determinadas, os quais são as mesmas para todos os entrevistados. Seguiu-se também uma observação simples, em que consiste no comportamento, fatos e ações relacionados à pesquisa que se classifica em cinco aspectos:

- Grau de Estruturação: Não estruturado

- Grau de Disfarce: Não Disfarçado
- Instrumentos utilizados: Observação humana
- Ambiente: Natural
- Objeto Observado: Observação direta

A elaboração do roteiro da entrevista partiu da proposição de indicadores que servissem para avaliar se era possível dizer que havia planejamento sistematizado de marketing em cada empresa e se as ferramentas mais usuais do marketing B2B eram utilizadas.

Para formular esses indicadores, a autora do trabalho definiu quatro áreas de tomada de decisão em marketing, de importância particular para o mercado B2B, baseadas nas referências estudadas, são elas: Mercado-Alvo, Posicionamento, Estratégia de Marketing e Relacionamento com Clientes. Para cada uma dessas áreas, definiram-se um conjunto de aspectos a serem analisados, como se pode verificar no Quadro 7.

Área de Tomada de Decisão	Aspectos Analisados	Referências
Mercado alvo	Existência de declaração explícita quanto a mercado alvo.	Siqueira (2005) Moreira (2006)
	Manifestação de desejo ou plano de atingir um dado mercado alvo.	Herbst et. al (2011) Cheng et al (2012) Chingatura (2011)
	Existência - de forma sistematizada ou na prática – de uma categorização dos clientes atuais.	Kotler (2000) Porter (1989)
	Convergência entre mercado alvo desejado e o grupo de clientes atuais.	Albadvi et al. (2011) Churchill (2000) e (2009) Mintzberg (1979)
	Existência de um plano para atingir outros clientes do mesmo segmento atual ou de outros segmentos.	Zenone (2011) Yanaze (2007) Lancaster (2007)
Área de Tomada de Decisão	Aspectos Analisados	Referências
Posicionamento	Existência de declaração explícita quanto a posicionamento.	Griffin e Zahay (2010) Jack Trout (1969)
	Existência de posicionamento planejado de forma sistemática ou não.	Aaker (1982)
	Declaração formal de posicionamento coincidente com percepção do entrevistado.	Bennion (1987)
	Preocupação em monitorar concorrentes.	Ries (1986)
	Percepção clara sobre o valor dos serviços ofertados para os clientes.	

	Preocupação em oferecer valor aos clientes.	
	Existência de percepção clara quanto à imagem da empresa. Caso exista, que base?	
<b>Área de Tomada de Decisão</b>	<b>Aspectos Analisados</b>	<b>Referências</b>
Estratégia de Marketing	Existência de documento com objetivos e resultados a alcançar.	Yinghong (2011) Morgan (2012) Mintzberg e Quinn ((1991)
	Atualidade desse documento – caso existente.	Andrews (1980) Ansoff (1990) Chandler (1962)
	Existência de uma estratégia não formalizada em proposições ou documentos.	Drucker (1994) Mintzberg (1979) Porter (1989)
	Forma de surgimento do planejamento (formalizado ou não).	Cravens (1988) Olson (2010) Kotler (2010))
	Monitoramento do alcance dos resultados	Zenone (2011) Kanagal (1999)
	Existência de planejamento de aspectos específicos do marketing - definição de novos produtos ou adequação dos existentes; canais de distribuição; ações de comunicação.	Layton (2011) Siqueira (2005) Brown (1993) Ries (1986)
	Monitoramento do planejamento sobre aspectos específicos (produto, canal, comunicação).	Kaplan e Norton (1997) Varadarajan (2009) Yanaze (2007) Lancaster (2007)
<b>Área de Tomada de Decisão</b>	<b>Aspectos Analisados</b>	<b>Referências</b>
Relacionamento com o cliente	Existência de acompanhamento dos clientes pós-venda	Zeithmail (2003)
	Serviços de suporte ao cliente, bem implementados.	Chintaguna et al. (2011) Albadivi et al. (2011)
	Conhecimento ou percepção quanto à satisfação dos clientes.	Leek et al. (2012) Merz et al. (2012)
	Manifestação de preocupação em assegurar satisfação dos clientes.	Haas et. al (2012) Gronroos (2011))
	Realização de procedimentos de acompanhamento de clientes. Caso existam: planejados ou realizados sem orientação.	Leonard L. Berry (1983) Ling-Yee Li (2011)
	Existência de sistema de registro de contatos com clientes.	Mintzberg (1995) Ries (1986)
	Existência de planos para contar com algum tipo de procedimento de acompanhamento de clientes no futuro.	Barbara Bund Jackson (1985)
	Existência de clientes importantes fiéis? Fidelidade por satisfação ou por falta de concorrência?	Kotler (2000) Swift (2001)

Quadro 7 – Área de tomada de decisão  
Criado pela autora do trabalho

A ideia foi a de verificar, por meio da entrevista, a existência (ou não) de atividades definidas por cada indicador, ou o grau de importância de cada indicador no planejamento e nas práticas da empresa. Houve também a preocupação de verificar, para cada indicador, se estava ou não presente na organização. No caso de parecer presente, se correspondia a algo planejado de forma sistemática ou se parecia constituir uma prática mais “intuitiva” dos responsáveis pela empresa.

A partir desses indicadores, foi estruturado um roteiro de entrevista, e antes de ser feito com a amostra, foi realizado um pré-teste com 5 diretores de empresas do ramo de serviços. Esta desenvolveu-se através da elaboração de um questionário semi-estruturado, por meio de entrevistas pessoais, identificando o grau de concordância e interpretação dos empresários sobre os problemas ali apresentados. O objetivo foi o de buscar evidenciar e corrigir os erros ou falhas não detectadas quando da organização do questionário, objetivando a certificação sobre o entendimento ou não das questões expostas e estimativas do tempo necessário para as respostas.

#### **4.6 Técnica para análise dos dados**

O enfoque metodológico visou essencialmente à descrição e à compreensão dos processos que compunham o fenômeno estudado. Portanto, o foco da pesquisa não foi a análise de relações entre variáveis quantitativas que pudessem explicar estes processos. Nesta situação, o método de estudo de caso é o mais apropriado (Yin, 1984), conforme citado anteriormente. Na pesquisa, ele foi empregado segundo uma abordagem qualitativa, que é de fundamental importância, para que se leve em consideração o contexto do fenômeno estudado. E de acordo com os poucos estudos disponíveis sobre o processo de marketing B2B em PME's determinou-se o caráter exploratório da pesquisa realizada.

Quanto ao tratamento dos dados, as entrevistas foram gravadas em formato MP3, sendo que boa parte dos dados obtidos foram por meio de informações disponíveis na internet, panfletos, documentos internos das empresas, jornais ou comunicados das empresas.

Estes dados foram utilizados principalmente para verificar a validade dos dados das entrevistas, com a técnica da triangulação (entrevista, observação e documentação/site).

Os dados considerados mais relevantes foram organizados e apresentados em forma de textos, tabelas e esquemas para descreverem os oito casos de PME da amostra.

Segundo Miguel (2012), a análise de dados no estudo de caso, deve ser previamente planejada e explicitada. A partir dos dados coletados de diversas fontes, deverá ser feito um relatório final, de forma que seja apresentado somente o que é essencial, através de quadros que possibilitem uma visão geral do estudo.

As estratégias adotadas por esta pesquisa para analisar os dados dos estudos de casos foram baseadas em entender a realidade explorada, a partir de referências teóricas pré-existentes. De acordo com Yin (2005, p 140-142), refere-se em analisar o estudo de caso, baseando-se em proposições teóricas, que envolvem uma reflexão sobre o conjunto de dados formado por questões da pesquisa, revisão da literatura e novas descobertas de pesquisas originadas das proposições teóricas. Estas proposições orientam a coleta e análise dos dados que contribuem para o entendimento da realidade, permitindo uma análise do objeto estudado, a partir do referencial teórico.

## CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar uma análise das empresas participantes desta pesquisa, segundo os parâmetros pesquisados, as quais foram identificadas como empresa A, B, C, D, E, F, G, H. As mesmas serão apresentadas pela ordem crescente de número de funcionários. A descrição dessas empresas foi realizada com base em informações obtidas na entrevista e visitas de observação, assim como em seus sites na *web*. No capítulo também serão apresentadas e analisadas as informações obtidas por meio de entrevistas com os responsáveis pelas oito empresas pesquisadas. Essa análise tomou como critérios de avaliação os indicadores selecionados para caracterizar as práticas das empresas quanto ao mercado-alvo, posicionamento, estratégias de marketing e relacionamento com o cliente, os quais foram apresentados no Capítulo 4.

### 5.1 Apresentação das empresas

Os quadros de 8 a 15 apresentam as informações sobre as empresas de A a H.

<b>Ano de fundação</b>	1995	<b>Localização</b>	Guaratinguetá
<b>Número de funcionários</b>	02	<b>Número total da equipe</b>	03
<b>Histórico da empresa</b>	<p>A empresa iniciou-se quando o proprietário desistiu de atuar em multinacional e partiu para o empreendedorismo. Como já atuava na área de automação e mantinha contato com empresas e potenciais clientes, iniciou oferecendo serviços de automação industrial.</p> <p>No início a empresa possuía apenas um cliente, suficiente para manter o faturamento da empresa; com o passar dos anos, o número de clientes foi ampliado.</p> <p>Desde então a empresa realiza serviços de automação industrial, por meio da oferta de sistemas exclusivos. Atua ainda como representante de grandes empresas de automação, como Parker, Orkan, SMAR.</p> <p>Em 2000 a empresa contratou um representante comercial, formado em engenharia, e, em 2012, contratou um funcionário para a área administrativo/financeira.</p>		
<b>Principais clientes</b>	BASF, Monsanto, CSN, Petrobras.		
<b>Serviços oferecidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de sistemas de atuação industrial;</li> <li>- Representação de multinacionais de automação industrial;</li> <li>- Projetos na área de Engenharia de Aplicações.</li> </ul>		

<b>Estrutura física</b>	A empresa tem sede própria, com sala de reuniões e recepção. Há identificação em toda estrutura interna da marca da empresa.
-------------------------	--

Quadro 8: Empresa A

<b>Ano de fundação</b>	1997	<b>Localização</b>	São José dos Campos
<b>Número de funcionários</b>	02	<b>Número total da equipe</b>	04
<b>Histórico da empresa</b>	Fundada por um técnico em automação que iniciou sua carreira em indústrias da região do Vale do Paraíba paulista. A equipe conta com o proprietário da empresa e sua esposa, além de dois funcionários. Conta ainda com profissionais autônomos, contratados para a execução de alguns serviços, executados em geral na própria empresa contratante.  No momento da entrevista, a empresa encontrava-se em processo de implantação da ISO 9001, voltada para a gestão da qualidade.		
<b>Principais clientes</b>	ABB, Parker, Siemens, Baluff, Bosch, Schneider Electric		
<b>Serviços oferecidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualização de Documentação Técnica;</li> <li>- Subcontratação / Terceirização de Atividades;</li> <li>- Montagem Industrial - oferece aos seus clientes e parceiros todo suporte nos projetos e instalações de Infraestrutura Elétrica e Mecânica.</li> <li>- Instalação e Programação de Equipamentos a programação de robôs industriais.</li> <li>- Projeto e Montagem de Painéis e Equipamentos - Desenvolve projetos e executa a montagem de painéis elétricos , com grande diversidade de aplicação, bem como equipamentos dedicados ao transporte, armazenagem e manipulação de produtos.</li> </ul>		
<b>Estrutura física</b>	A estrutura física da empresa é pequena, compatível com o tamanho da equipe usual. Em alguns momentos, no entanto, há a contratação de prestadores de serviços para a realização de alguns projetos, o que pode elevar a equipe a um total de até 20 pessoas.  As instalações são mais incipientes do que a imagem que se tem da empresa, analisando simplesmente o site por ela mantido.		

Quadro 9: Empresa B

<b>Ano de fundação</b>	2004	<b>Localização</b>	São José dos Campos
<b>Número de funcionários</b>	06	<b>Número total da equipe</b>	07
<b>Histórico da empresa</b>	Fundada por um engenheiro mecânico que atuou por mais de 15 anos em empresas no Brasil na área de automação industrial, e que depois da experiência adquirida, decidiu partir para o empreendedorismo. Iniciou suas atividades oferecendo serviços para empresas com as quais mantinha contato por meio do <i>networking</i> adquirido durante os anos na indústria.  Desde o início, a empresa atua na manutenção corretiva, manutenção preventiva, reformas, <i>retrofitting</i> para soluções e integração de automação industrial em diferentes segmentos como autopeças, farmacêutica, alimentícia, dentre outras.  O objetivo é atender não somente indústrias da região do Vale do		

	<p>Paraíba, mas também grandes capitais espalhadas pelo Brasil.</p> <p>A empresa no passado contava com o proprietário e mais 2 funcionários, sendo ambos técnicos na área de automação. Depois de 2 anos, a equipe ampliou, contando com um responsável pela área comercial, e até o momento da entrevista conta com mais 4 membros, sendo um da área financeira e mais 2 de automação industrial.</p>
<b>Principais clientes</b>	Siemens, MWM International, KS Pistões, JCL Cabos , Olga Color, Polimix, Mizu Cimentos.
<b>Serviços oferecidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualização de softwares para novos equipamentos;</li> <li>- Troca do PLC por CPU;</li> <li>- Instalação de software para manter o funcionamento da máquina e acrescentando melhorias em movimentos quando se fez necessário;</li> <li>- Elaboração de telas (tela de visão geral da máquina, tela de operação manual, tela de gerenciamento de ferramenta, contador de produção, etc);</li> <li>- Soluções tecnológicas em todo tipo de máquinas operatrizes CNC, convencionais, transfers, bancadas de teste, etc .</li> </ul>
<b>Estrutura física</b>	A estrutura física da empresa é pequena, compatível com o tamanho da equipe, porém as instalações são rudimentares, visto que a empresa tem sua sede na casa do proprietário, não oferecendo sala de reuniões para receber clientes e fornecedores. E também sem nenhuma identificação com a marca da empresa.

Quadro 10: Empresa C

<b>Ano de fundação</b>	2011	<b>Localização</b>	São José dos Campos
<b>Número de funcionários</b>	04	<b>Número total da equipe</b>	07
<b>Histórico da empresa</b>	<p>A empresa foi fundada por dois engenheiros e um formado em Ciências da Computação, que iniciaram suas carreiras em grandes empresas na área de automação industrial. Nenhum trabalha apenas na empresa, todos possuem outras fontes de renda.</p> <p>A empresa está presente nas cidades de São José dos Campos (São Paulo) e Canoas (Rio Grande do Sul). Visa a atender empresas em todo território nacional, através de soluções de processos industriais automatizados. A empresa atua em diferentes setores industriais em especial, no segmento da indústria de Óleo e Gás, e outros segmentos como Papel, Tabaco, Alimento e Mineração.</p> <p>Sua equipe é composta de engenheiros e técnicos especializados, tendo se formado no período de atuação de mais de 16 anos em automação industrial.</p>		
<b>Principais clientes</b>	Sousa Cruz, Petrobras, Danone, e empresas em que os diretores já trabalharam.		
<b>Serviços oferecidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de software para processos industriais automatizados;</li> <li>- Desenvolvimento de aplicativos para CLP's;</li> <li>- Desenvolvimento de aplicativos para Interfaces Homem Máquina (IHM);</li> <li>- Comissionamento, Start-up e Operação assistida;</li> <li>- Soluções em automação para processos industriais;</li> <li>- Treinamentos.</li> </ul>		
<b>Estrutura física</b>	A empresa utiliza as instalações de incubadora, não tendo instalações próprias para receber clientes e parceiros.		

Quadro 11: Empresa D



<b>Ano de fundação</b>	2003	<b>Localização</b>	Taubaté
<b>Número de funcionários</b>	13	<b>Número total da equipe</b>	14
<b>Histórico da empresa</b>	<p>Assim como muitos empreendedores, o proprietário iniciou sua empresa assim que finalizou a faculdade em engenharia mecânica, após analisar a carência na área de automação especializada em residências.</p> <p>Com perfil inovador, desde a fundação da empresa, investe em pesquisa e desenvolvimento para soluções voltadas ao mercado de alta tecnologia, nos segmentos de Automação Residencial e Industrial.</p> <p>A empresa iniciou suas atividades com o diretor e mais 2 funcionários, e com o passar dos anos, a equipe foi ampliada.</p> <p>Hoje a empresa é vista como referência na área de automação residencial, porém atua também na área industrial.</p>		
<b>Principais clientes</b>	Construtoras de todo o Brasil, mas principalmente do Vale do Paraíba, dentre eles estão: Ladeira Miranda, Coli Empreendimentos.		
<b>Serviços oferecidos</b>	<p>Apesar de oferecer os serviços de automação industrial, o foco principal da empresa são os serviços de automação residencial, em que oferecem serviços de personalização de todo sistema interno da residência como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspiração Central;</li> <li>- Segurança;</li> <li>- Calefação;</li> <li>- Sistemas personalizados para indústrias na área de automação industrial.</li> </ul>		
<b>Estrutura física</b>	<p>A empresa oferece uma estrutura compatível com os serviços que fornece, através de um ambiente todo automatizado. Possui recepção, sala de reunião, ambientes climatizados e com efeitos de luzes e som.</p> <p>A marca da empresa está evidenciada em todo o material de divulgação e também na estrutura interna e externa.</p>		

Quadro 12: Empresa E

<b>Ano de fundação</b>	1997	<b>Localização</b>	São José dos Campos
<b>Número de funcionários</b>	40	<b>Número total da equipe</b>	42
<b>Histórico da empresa</b>	<p>Após aproximadamente 20 anos trabalhando em multinacionais no Brasil na área de automação industrial, três engenheiros optaram por abrir a própria empresa.</p> <p>No início os principais clientes eram empresas nas quais de alguma forma os proprietários já haviam trabalhado e mantinham relacionamento.</p> <p>Depois de 5 anos em funcionamento a empresa já possuía aproximadamente 20 funcionários e no ano de 2013 já contava com 40 funcionários, exercendo diferentes funções.</p> <p>Até o momento da entrevista, a empresa possuía 6 engenheiros especializados em automação industrial, que são responsáveis por toda parte de projeto da empresa.</p> <p>Com a conquista do SGS (Sistema de Certificação ISO 9001) em 2005, e em 2008 com a ISO 14001, a empresa pode participar de novos projetos em multinacionais que exigem as certificações dos fornecedores.</p> <p>Atualmente trabalha para atender indústrias dos setores metalúrgico, automobilístico, alimentício, eletroeletrônico, entre outros.</p>		

<b>Principais clientes</b>	Gerda, CCR, Monsanto, Cebrace, FORD, Parker, Nestle
<b>Serviços oferecidos</b>	<p><b>Instalações elétricas industriais</b>  Montagem de circuitos elétricos de segurança;  Montagem de circuitos elétricos de abastecimento de água;  Montagem e instalações de sistemas ininterruptos de energia (<i>NOBREAK</i>);  Montagem de circuitos elétricos de iluminação;  Montagem de circuitos de iluminação de emergência;  Montagens de circuitos de alimentação e partida de Motores AC e DC.</p> <p><b>Fabricação e Instalação de Painéis Elétricos</b>  Painéis para sistemas automatizados com CLP e IHM;  Painéis de comando;  Painéis de proteção de circuitos de iluminação;  Painéis de distribuição de ramais de alimentação;  Painéis de potência;  Painéis com circuitos de proteção;  Painéis de banco de capacitores para correção do fator de potência.</p> <p><b>Projetos Elétricos:</b>  Projetos de painéis elétricos;  Projetos de instalações elétricas industriais e residenciais;  Projetos de sistemas de automatização de portões;  Projeto de sistemas de segurança;  Projetos de iluminação residencial e industrial;  Projetos de correção do fator de potência;  Projetos de instalação de geradores em stand-by.</p> <p><b>Projetos Eletrônicos:</b>  Projetos lógicos de programação de CLP e IHM;  Projetos de circuitos eletrônicos de comando;  Projetos lógicos de parametrização e configuração de módulos de sistemas de automação residencial.  Projetos Mecânicos:  Projetos de dispositivos especiais para máquinas;  Projetos de estruturas metálicas em metalom e perfilado.</p>
<b>Estrutura física</b>	A empresa possui sede própria, com instalações para atender clientes e fornecedores, porém, não possui identificação interna e externa da marca na empresa.

Quadro 13: Empresa F

<b>Ano de fundação</b>	1995	<b>Localização</b>	Pindamonhangaba
<b>Número de funcionários</b>	72	<b>Número total da equipe</b>	75
<b>Histórico da empresa</b>	<p>Após 15 anos trabalhando na área de automação industrial, dois engenheiros e um administrador, amigos de faculdade, decidiram empreender e abriram no mercado a empresa G, com o objetivo inicial de criar painéis elétricos. Com o decorrer dos anos, a direção ampliou a linha de serviços e produtos oferecidos, de acordo com a necessidade do cliente.</p> <p>Hoje a empresa possui Certificação ISO 9001:2000, e com este, visa a garantir o desenvolvimento de produtos com qualidade, sempre se utilizando da alta tecnologia na fabricação e também para fornecer produtos e serviços para multinacionais.</p>		
<b>Principais clientes</b>	Alstom, ISCA, Confab		
<b>Serviços oferecidos</b>	<p>Atualmente a empresa atua em serviços na área de automação industrial, mas o <i>core business</i> é a fabricação de painéis elétricos e sinalizadores (aéreos e rodoviários).</p> <p>Fabricação de: CCM, GTD, quadros e painéis de energia, quadros e</p>		

	painéis de refrigeração, dentre outros.
<b>Estrutura física</b>	<p>A empresa possui estrutura própria e dentro de 2 anos mudará sua sede para um local mais amplo, cedido pela Prefeitura na área industrial da cidade.</p> <p>Toda a área interna e externa da empresa possui identificação da marca, expondo a missão e visão, além de quadros na recepção que demonstram o quanto a empresa é reconhecida pelos clientes, através de agradecimentos e pesquisas de satisfação junto a eles.</p>

Quadro 14: Empresa G

<b>Ano de fundação</b>	1996	<b>Localização</b>	Guaratinguetá
<b>Número de funcionários</b>	100	<b>Número total da equipe</b>	103
<b>Histórico da empresa</b>	<p>Fundada e administrada por engenheiros com técnica e administrativa em multinacionais, os três fundadores da empresa deixaram o emprego na indústria química e decidiram ser fornecedores da empresa a qual trabalhavam.</p> <p>No início, trabalhavam apenas como fornecedores de serviços desta empresa. Hoje, dispõem de uma equipe treinada para a execução dos serviços nas áreas: Química e Petroquímica, Alimentícia, Farmacêutica, entre outra.</p> <p>A empresa possui o plano de ação fundamentado na missão da empresa que visa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Através da prestação de serviços de alta performance, adicionar valor aos negócios de nossos clientes.</li> <li>2. Buscar continuamente novas tecnologias e novos processos de trabalho para aumento da eficiência de nosso sistema.</li> <li>3. Investir continuamente na qualificação e bem estar dos colaboradores, pois a empresa é a expressão de seus profissionais.</li> <li>4. Reforçar parcerias com clientes e fornecedores, atuando de maneira a garantir resultados com qualidade e custos competitivos.</li> </ol> <p>Para a conquista do mercado a empresa atua em duas vertentes, sendo (1) manutenção do cliente antigo e (2) busca de novos através da participação em feiras e eventos da área de automação industrial e projetos.</p>		
<b>Principais clientes</b>	BASF S.A., Purac Sínteses LTDA, Pilkington Corn Products do Brasil, Confab Equipamentos, dentre outras de pequeno e médio porte.		
<b>Serviços oferecidos</b>	Implementação e controle de softwares na área de automação industrial.		
<b>Estrutura física</b>	<p>Com sede própria, a empresa está ampliando suas instalações para receber clientes e fornecedores. Possui sala de reuniões, departamento de pesquisa e desenvolvimento, RH, Administrativo e uma equipe de aproximadamente 20 engenheiros que executa todo a parte de gerenciamento de projetos na área de automação industrial e também em engenharia de projetos.</p> <p>O site da empresa não condiz com toda infra-estrutura que a empresa oferece, visto que o mesmo não funciona adequadamente. A marca da empresa está apenas na fachada externa.</p>		

Quadro 15: Empresa H

## 5.2 Apresentação dos resultados

A transcrição de cada entrevista foi analisada de forma a buscar caracterizar as práticas realizadas em cada empresa, quanto ao uso de ferramentas de marketing e o papel do marketing no processo de seu planejamento. Utilizaram-se, ainda para compor a análise, informações obtidas pela observação realizada na visita à empresa para a entrevista e em documentos produzidos pela empresa, como material de divulgação, disponíveis na *web* ou fornecidos pelos entrevistados. De acordo com Martins (2012) é extremamente compatível com a abordagem qualitativa, o que significa o pesquisador visitar a empresa, fazendo as devidas observações para coletar evidências que busquem descrever, decodificar e traduzir a dinâmica organizacional, que envolve o problema de pesquisa. Com isso, é necessária essa multiplicidade de fontes para reforçar a validade da pesquisa.

### 5.2.1 Importância atribuída ao marketing

Encontra-se a seguir a caracterização da importância dada ao marketing pelas diferentes empresas. Sistematizaram-se as respostas de forma a sintetizar o grau de importância atribuído ao marketing, como apresenta o Quadro 16. Para caracterizar a importância dada ao marketing, utilizaram-se os seguintes aspectos: a percepção do entrevistado a esse respeito; a existência de departamento ou de responsável por ações de marketing; a existência de elementos de divulgação da empresa, como apresentação e *site* na *web*.

Importância atribuída ao marketing								
	A	B	C	D	E	F	G	H
Entrevistado declara considerar o marketing importante	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Há Departamento de Marketing	Não	Não	Não	Não	Parcialmente	Não	Parcialmente	Não
Empresa mantém Site	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tem apresentação impressa ou virtual sobre a empresa	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim

Quadro 16 – Importância atribuída ao marketing

Como é possível ver no Quadro 16, todos os entrevistados declararam considerar o marketing importante, principalmente devido ao direcionamento que o mesmo poderia proporcionar, para definição de mercado-alvo. Também declararam considerar importante desenvolver estratégias de marketing, alegando, porém, enfrentar dificuldades para realizá-lo, principalmente quanto a recursos humanos e financeiros. O Quadro 15 também apresenta que nenhuma empresa conta com departamento de marketing. Aquelas em que se indicou parcialmente, para esse aspecto, foram as empresas em que o departamento comercial realiza algumas das funções do âmbito do marketing, ou em que há contratação de serviços de terceiros, ainda que para atividades de divulgação, compreendidas no marketing. O Quadro 16 mostra ainda que as empresas têm alguma preocupação em divulgar sua existência e os serviços que produzem: todas mantêm um *site* e apenas três delas não possuem apresentação em papel ou formato digital da empresa.

Ao se analisar de forma individual as empresas, se percebe a visão que cada diretor e/ou gerente possui do marketing.

Empresa A: apesar de considerar o marketing importante, o entrevistado, entende o marketing como uma atividade essencialmente de propaganda, através de participações da empresa em feiras especializadas, alegando ainda que é muito difícil uma empresa de pequeno porte, conseguir manter uma estrutura de marketing, devido aos altos investimentos.

Empresa B: define marketing como sendo a forma de diferenciação da empresa, perante os concorrentes. Para isso, a empresa investiu na elaboração do site e apresentação virtual da empresa, o que demonstra também que o marketing está muito atrelado à propaganda da empresa e não às ferramentas de gestão.

Empresa C: em entrevista o diretor, considera o marketing relevante, porém a prioridade da empresa não é nesse departamento, visto que o que importa é a qualidade do serviço.

Empresa D: o entrevistado se refere ao departamento de marketing como o solucionador dos problemas da empresa, que auxiliaria a inserção no mercado de forma planejada, porém, considera o custo elevado para uma empresa de pequeno porte.

Empresa E: entende o marketing como ferramenta estratégica e apesar de não possuir um departamento exclusivo, o diretor cursou MBA em Gestão de Marketing, com o objetivo de entender melhor e com isso, posicionar a empresa no mercado de forma mais profissional. E juntamente com a equipe comercial elaborar estratégias para atingir ao mercado-alvo.

Empresa F: entrevistado apesar de declarar o marketing importante, se coloca na posição de possuir um bom relacionamento no mercado e conquistar os clientes através de indicação e relacionamento.

Empresa G: durante a entrevista por várias vezes, foi reforçada, que a marca da empresa tem que estar sempre em evidência. Apesar de saber a importância do marketing, há em andamento a contratação de um estagiário para a área, o que reforça, que apesar de considerar o marketing importante, ainda não há entendimento da área.

Empresa H: desde o início da empresa, os sócios declaram trabalhar com planejamento e meta. Quanto à visão de marketing por parte da direção, um dos diretores optou por cursar um MBA em Gestão, para definir melhor as diretrizes da empresa, visto que todos da direção são engenheiros.

Com a análise individual das empresas, foi possível observar um comportamento similar em todas, as quais trabalham de forma intuitiva o marketing, sem um planejamento prévio e sem um profissional específico para a área.

### **5.2.2 Mercado-Alvo**

Como foi visto no referencial teórico, o ponto inicial de um planejamento estratégico de marketing é a definição do público alvo, que serve como base de todas as demais decisões no campo do marketing. A ideia era verificar se havia clareza quanto ao tipo de cliente almejado, se havia segmentação ou a meta de estabelecer um público alvo com base em alguns critérios - geográficos, de setor de empresa cliente, porte etc. Para isso, foram analisados os aspectos que constam no Quadro 17.

Área de Tomada de Decisão	Aspectos Analisados
Mercado alvo	Existência de declaração explícita quanto ao mercado alvo.
	Manifestação de desejo ou plano de atingir um dado mercado alvo.
	Existência - de forma sistematizada ou na prática – de uma categorização dos clientes atuais.
	Convergência entre mercado alvo desejado e o grupo de clientes atuais.
	Existência de um plano para atingir outros clientes do mesmo segmento atual ou de outros segmentos.

Quadro 17 – Mercado-alvo

O Quadro 18 apresenta a síntese dos resultados quanto a essa verificação. Ele indica que apenas as empresas E e H têm definição de público alvo, o qual determinam por área de atuação do cliente. A avaliação “parcialmente” atribuída às empresas C e G significa que a direção da empresa sabe o público que deseja, porém, não há o devido planejamento para a conquista do mesmo. Pode-se dizer que as empresas E, G e H praticam estratégias de segmentação, uma vez que fazem o levantamento dos segmentos de mercado que pode ser atingido e elaboram diferentes estratégias. Afirmam que buscam uma correlação positiva entre as características do cliente com os serviços oferecidos pela empresa. Reforçam que nos tempos atuais, todos estão procurando obter uma vantagem competitiva, seja por meio de redução de pessoal, reestruturação, melhoria na qualidade, valor entregue e satisfação do cliente, assim partem das práticas de segmentação para oferecerem sua *expertise*. Pode-se dizer que nas empresas F, G, H há algum tipo de planejamento para conquistar mais clientes. De acordo com os diretores e/ou gerentes, o departamento comercial fica responsável por analisar potenciais clientes e entrar em contato, via telefone e ou e-mail.

Empresa	Tempo de Existência	Tamanho	Definição Mercado-Alvo	Definição de Clientes	Definição de Segmentação	Existência de Planejamento	Desejo em atingir o mercado-alvo	Convergência mercado-alvo e Clientes atuais
A	19	03	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
B	17	04	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
C	10	07	Parcialmente	Parcialmente	Não	Não	Parcialmente	Não

D	03	07	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
E	11	14	Sim	Sim	Sim	Parcialmente	Sim	Sim
F	17	42	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não
G	19	75	Parcialmente	Parcialmente	Sim	Sim	Sim	Parcialmente
H	18	103	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 18 - Conhecimento do Mercado-Alvo

Se analisada individualmente cada empresa através do Quadro 18, há alguns pontos que chamam a atenção, confira abaixo:

Empresa A e B: atuam no mercado há mais de 15 anos, não possuem definição de mercado, segmentação e nem ao menos planejamento para se chegar ao mercado.

Empresa C: possui definido o mercado e o segmento que se pretende atingir, porém, não há planejamento para a conquista de novos clientes.

Empresa D: o que diferencia a empresa D das empresas A e B é o tempo no mercado. Apesar de relativamente nova e disputar mercado com empresas já consagradas, não há nenhum tipo de planejamento.

Empresa E: o entrevistado reforça por vários momentos, que mesmo possuindo o planejamento e definição de mercado, segmento e cliente-alvo, ainda há uma falha, pois, não há planejamento a longo prazo.

Empresa F: com 17 anos, a empresa declara não possuir definição do mercado. O que é reforçado por várias vezes na entrevista é a empresa possuir a Certificação Internacional ISO, oferecendo a participação nas concorrências em multinacionais. Reforçam também o networking da equipe e a experiência no mercado.

Empresa G: apesar de declararem possuir segmento específico que querem atingir. Em entrevista por várias vezes, foi reforçado que a empresa ainda não pode excluir os outros segmentos, visto que não há clientes suficientes.



Empresa H: mesmo a empresa não possuindo um departamento de marketing, desde sua fundação há um pensamento estratégico, que faz com que a direção tenha o mercado-alvo bem definido.

Uma característica importante no Quadro 18 é se analisadas quanto ao tempo de existência x tamanho x planejamento, se tem a seguinte situação: as empresas A e B apesar do tempo de existência no mercado não possuem nenhum tipo de planejamento para se chegar ao mercado-alvo, sendo que o mesmo acontece com a empresa D, que tem apenas 3 anos de existência; ou seja, observa-se que não necessariamente as empresas com maior tempo de mercado definem melhor o mercado-alvo. Outro comportamento que merece destaque é que as empresas A, B e F, não possuem definição do mercado, definição de cliente e definição de segmentação, porém estão no mercado há mais de 15 anos.

Porém, foi verificado que, quando existem, as definições a respeito dos aspectos ligados ao público alvo não se fundamentam em pesquisas ou análises mais profundas do mercado em que atuam as empresas, no qual se fundamentam intuitivamente devido a própria experiência no mercado. A direção não consegue identificar o comportamento da concorrência e nem ao menos consegue obter um estudo sobre o mercado no qual está inserido para que possa identificar potenciais oportunidades.

Na entrevista junto aos diretores e/ou gerentes, se identificou que as empresas pesquisadas, em sua maioria, tiveram, como primeiros clientes, empresas em que os fundadores haviam trabalhado antes ou cujos dirigentes pertenciam à sua rede de relações. A ampliação da base de clientes ocorreu, em muitos casos, também por indicação de clientes e com base em informações obtidas por meio de suas redes de relações, não tendo portanto um planejamento para conquista de mercado. Parece haver uma atitude de certa passividade, de aguardo de que novos clientes surjam.

### **5.2.3 Definição de posicionamento**

A definição quanto a posicionamento constitui um importante elemento do planejamento estratégico em marketing. A partir da definição de público-alvo, é possível estabelecer de que forma se deseja que os clientes lembrem da empresa, que benefícios

resultantes dos produtos ofertados pela empresa devem receber destaque. Visa a garantir que a empresa permaneça na mente dos clientes, associada a determinadas qualidades.

Para verificar se as empresas tinham alguma meta quanto a posicionamento, declarada de forma explícita ou não, foram analisados aspectos que guiaram essa parte das entrevistas. O Quadro 19 apresenta esses aspectos analisados.

Área de Tomada de Decisão	Aspectos Analisados
Posicionamento	Existência de declaração explícita quanto ao posicionamento.
	Existência de posicionamento planejado de forma sistemática ou não.
	Declaração formal de posicionamento coincidente com percepção do entrevistado.
	Preocupação em monitorar concorrentes.
	Percepção clara sobre o valor dos serviços ofertados para os clientes.
	Preocupação em oferecer valor aos clientes.
	Existência de percepção clara quanto à imagem da empresa. Caso exista, que base?

Quadro 19: Posicionamento

Os entrevistados das empresas A, B, C e D não sabiam o que é posicionamento e não foram encontrados outros indícios quanto à existência de uma meta nesse sentido. O Quadro 19 indica ainda que nas empresas G e H há meta quanto a posicionamento, o que a empresa G deixa claro em todo o seu material institucional (site, ambiente interno) e também pelo processo industrial que oferecem. A empresa H apesar de não possuir nada documentado, deixa explícito que seu posicionamento está voltado para a consultoria empresarial, assistência e suporte ao cliente. Já a empresa E tem seu posicionamento focado em profissionais qualificados, bem preparados, com cortesia, credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e capacidade de comunicação.

Quanto à questão sobre o posicionamento ser definido de forma planejadas, apenas as empresas G e H, afirmam esse posicionamento, baseado na imagem que pretende que a empresa tenha do mercado.

Empresa	Tempo de Existência	Tamanho	Definição de Posicionamento	Posicionamento Criado de forma planejada	Conhecimento a respeito do concorrente	Imagem da Empresa no mercado	Qualidade Percebida pelo cliente
A	19	03	Não	Não	Não	Não soube responder	Qualidade Técnica
B	17	04	Não	Não	Não	Não soube responder	Qualidade e Atendimento
C	10	07	Não	Não	Parcialmente	Não soube responder	Não soube responder
D	03	07	Não	Não	Parcialmente	Não soube responder	Bom Atendimento
E	11	14	Sim	Não	Parcialmente	Focada em Tecnologia	Qualidade no Atendimento
F	17	42	Não	Não	Não	Não soube responder	Serviços customizados
G	19	75	Sim	Sim	Sim	Qualidade e Confiança	Suporte Técnico
H	18	103	Sim	Sim	Sim	Qualidade Técnica	Personalização do Projeto

Quadro 20 – Posicionamento da empresa

O Quadro 20 ainda apresenta a situação quanto ao conhecimento do comportamento dos concorrentes. Esse conhecimento pode ser muito útil para estabelecer formas de diferenciar os próprios serviços daqueles oferecidos por outras empresas atuantes no mesmo mercado. Os respondentes das empresas A, B e F declararam não ter muita preocupação com a concorrência. Os entrevistados das empresas C, D e E declararam conhecer em parte os concorrentes. Apenas os entrevistados das empresas G e H conhecem seus concorrentes, sendo que a empresa H muitas vezes trabalha em parceria com alguns deles, para executar grandes projetos.

Quanto à imagem da empresa mantida pelos clientes, apenas os responsáveis pelas empresas E, G e H souberam responder, conforme indica o quadro 19. Os entrevistados das empresas G e H caracterizaram essa imagem, respectivamente, pelos aspectos de qualidade e confiança e qualidade técnica.

O Quadro 20 indica ainda quais seriam as qualidades mais percebidas pelos clientes nos serviços oferecidos por cada empresa, na percepção dos entrevistados.

De qualquer forma, quase todos os entrevistados indicaram ter uma ideia a respeito de alguma qualidade percebida por seus clientes nos serviços oferecidos pelas empresas que dirigem. Essa percepção poderia ser uma forma de iniciar a proposição de alguma meta quanto a posicionamento e quanto ao valor específico dos serviços oferecidos por cada empresa a seus clientes reais ou potenciais.

Percebe-se que os responsáveis pelas empresas de menor porte demonstraram menor conhecimento a respeito da imagem da empresa no mercado e sobre seus concorrentes, o que torna mais difícil formular um modo de se diferenciarem de alguma forma.

O Quadro 20 inicia também uma questão relevante no estudo, em que se consegue identificar que as empresas com maior número de funcionários possuem uma melhor definição de posicionamento e conhecimento do concorrente. Porém essa mesma análise não ocorre nos indicadores baseados na área de tomada de decisão Estratégia de Marketing, o que será visto adiante.

#### 5.2.4 Estratégias de Marketing

Para avaliar a existência de algum tipo de estratégia de marketing nas empresas pesquisadas, foram feitas perguntas relacionadas aos aspectos analisados, apresentados no Quadro 21.

Área de Tomada de Decisão	Aspectos Analisados
Estratégia de Marketing	Existência de documento com objetivos e resultados a alcançar.
	Atualidade desse documento – caso existente.
	Existência de uma estratégia não formalizada em proposições ou documentos.
	Forma de surgimento do planejamento (formalizado ou não).
	Monitoramento do alcance dos resultados
	Existência de planejamento de aspectos específicos do marketing - definição de novos produtos ou adequação dos existentes; canais de distribuição; ações de comunicação.

	Monitoramento do planejamento sobre aspectos específicos (produto, canal, comunicação).
--	---

Quadro 21: Aspecto analisado: Estratégia de Marketing

Verificou-se que, com exceção de A e C, as empresas têm declarações de missão, visão e valores, as quais estão, de alguma forma documentadas em sites e/ou apresentações institucionais, sendo que, no caso das empresas E e G, há referência -se a esse atributo como parâmetro para chegar ao mercado externo e como filosofia a transmitir aos funcionários. No caso da empresa H, afirma-se que esses atributos interferem diretamente no plano de ação da empresa, devido à sua importância.

Deve-se ressaltar, porém, que, embora os sites das empresas B, D, E apresentem essas declarações, os dirigentes dessas empresas não se lembraram, durante as entrevistas, em que consistiam. O Quadro 22 sistematiza esses resultados.

Empresas	A	B	C	D	E	F	G	H
Definição de Missão, Visão e Valores	Não	Parcialmente	Não	Parcialmente	Parcialmente	Sim	Sim	Sim

Quadro 22: Definição de missão, visão e valores

Os entrevistados das empresas C e D definem que não há nenhuma estratégia para a conquista do mercado. O quadro 23 indica a existência parcial da estratégia para a conquista do mercado nas empresas A, B e C, uma vez que os entrevistados declararam trabalhar através do *networking*, porém, em alguns momentos da entrevista, informaram que não possuem nada estruturado para essa conquista, mas sabem aonde querem chegar.

Os entrevistados das empresas E, G e H declaram que há a definição da estratégia baseada nos objetivos da organização, ou seja, aonde queremos chegar? O que precisa ser feito? O que pode ser feito para melhorar? Baseados nessas questões elaboram um acompanhamento, monitoramento e avaliação de cada estratégia.

Na questão sobre monitoramento de resultados alcançados apenas as empresas E, G e H disseram que há um monitoramento nos cumprimentos das metas estabelecidas pela diretoria, nos quais se pode notar novamente que o melhor planejamento está atrelado ao número de funcionários e não ao tempo de existência no mercado.

Empresa	Tempo de Existência	Tamanho	Definição de Estratégia para conquista do mercado	Há forma de divulgação da empresa	Planejamento para contactar novos clientes	Monitoramento de resultados
A	19	03	Parcialmente	Sim	Parcialmente	Não
B	17	04	Parcialmente	Sim	Não	Não
C	10	07	Não	Sim	Parcialmente	Não
D	03	07	Não	Sim	Parcialmente	Não
E	11	14	Sim	Sim	Sim	Sim
F	17	42	Parcialmente	Sim	Sim	Não
G	19	75	Sim	Sim	Sim	Sim
H	18	103	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 23: Estratégia de Marketing

Estratégia de marketing são os planos para se atingir os objetivos, e que deve colocar a organização numa posição diferenciada. Para isso são necessárias: pesquisa, análise de oportunidades de mercado e fixação de parâmetros de controle, ou seja, é um evento que situa entre as decisões sobre os objetivos e os resultados obtidos. E ao analisar as 8 empresas estudadas, através de um estudo multi-casos do mercado B2B, quanto à área de tomada de decisão: Estratégia de marketing, encontra-se a seguinte situação.

As empresas A e B entendem estratégia de marketing somente como a propaganda da empresa. As C e D, conseguem identificar que estão atreladas ao planejamento, porém, alegam o alto custo do investimento para atingir o mercado.

A empresa E, reforça na entrevista que é através da análise do mercado e dos objetivos propostos que poderá definir a melhor estratégia, por isso, a importância da definição do cliente e mercado.

A empresa F, considera que a melhor estratégia é manter um bom relacionamento com o cliente. Já as empresas G e H definem as estratégias entre o final e início do ano; com o *budget* definido é realizado um controle dos objetivos e metas propostas.

Para essa área de tomada de decisão, há uma questão relevante entre todas as empresas pesquisadas, e foi levantado o elevado grau de investimento, necessário para executar as estratégias de marketing, o que reforça, que a partir do momento em que não se tem definição de mercado, cliente ou segmento, há uma maior dificuldade para se planejar e atingir o mercado de forma direta e com menor investimento.

O Quadro 24 traz síntese de respostas ligadas ao planejamento de ações de comunicação, de divulgação da empresa e de seus produtos. Todos os entrevistados responderam que se utilizam de alguma ação para divulgar a empresa. O Quadro 23 indica os meios utilizados para realizar divulgação. Todas as empresas mantêm um *site* na *web*. Os das empresas A, C e H, contudo, têm poucos recursos e com problemas de funcionamento, sendo que ao visitar o site, não são todas as páginas que oferecem navegabilidade, além de não ter atualização adequada das informações. Outros meios de comunicação citados foram material impresso (existente em cinco, das oito empresas). A participação em feiras e eventos acontece por ida ao evento e não por exposição da empresa através do *stand*. Reforçam o alto custo de divulgação nesses eventos. Divulgação por meio de redes de contatos: A empresa A e H se utilizam de entidades de classe da área de automação industrial para criarem uma boa rede de relacionamento. As empresas B, C, D e F se utilizam do relacionamento em empresas que já trabalharam. E a empresa E e G, por terem criado uma boa imagem no mercado de atuação.

Empresas	Site	Material Impresso	Feira / Evento	Networking
A	Sim	Não	Sim	Sim
B	Sim	Sim	Sim	Sim
C	Sim	Não	Não	Sim
D	Sim	Sim	Não	Sim
E	Sim	Sim	Não	Não
F	Sim	Não	Sim	Sim
G	Sim	Sim	Sim	Sim
H	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 24: Comunicação utilizada pela empresa

Ao serem questionados sobre como o cliente chegou até à empresa, as respostas mais citadas, apresentadas na Tabela 7, foram *networking* e indicação, o que aponta para a

importância de manter um bom relacionamento com clientes e outros parceiros, assunto tratado no item a seguir.

Como o cliente chegou até a empresa	Quantidade
Networking	04
Indicação	03
Outros	01

Tabela 7 - Como o cliente chegou até à empresa

Empresas	A	B	C	D	E	F	G	H
Lançamento de novos produtos	Não	Não	Não	Não	Parcialmente	Não	Parcialmente	Parcialmente

Quadro 25: Lançamento de novos produtos

No Quadro 25, os entrevistados destacaram que, no caso de suas empresas, não há a perspectiva de lançamento de novos produtos, o que demandaria com mais intensidade o conhecimento de um público a ser atingido, para que se estabelecessem suas necessidades. Todos declararam que realizam serviços customizados, sob medida para cada cliente, por encomenda, de acordo com as necessidades de cada cliente. Apenas as empresas E, G e H indicaram haver preocupação em manterem-se atualizadas a respeito de novas tecnologias e softwares para treinamentos, necessidade criada pelo fato de se trabalhar cada vez mais com equipamentos diferenciados no setor de automação industrial.

### 5.2.5 Relacionamento com clientes

No segmento *business-to-business* a perda de um único cliente pode resultar em impacto significativamente negativo para as receitas da empresa, o que conduz à importância de construir e manter um bom relacionamento com os clientes.

Os aspectos analisados que guiaram a busca de informações, quanto a esse tema, estão apresentados no Quadro 26.



Área de Tomada de Decisão	Aspectos Analisados
Relacionamento com o cliente	Existência de acompanhamento dos clientes pós-venda
	Serviços de suporte ao cliente, bem implementados.
	Conhecimento ou percepção quanto à satisfação dos clientes.
	Manifestação de preocupação em assegurar satisfação dos clientes.
	Realização de procedimentos de acompanhamento de clientes. Caso existam: planejados ou realizados sem orientação.
	Existência de sistema de registro de contatos com clientes.
	Existência de planos para contar com algum tipo de procedimento de acompanhamento de clientes no futuro.
	Existência de clientes importantes fiéis? Fidelidade por satisfação ou por falta de concorrência?

Quadro 26 – Aspecto analisado: Relacionamento com cliente

O Quadro 27 apresenta a síntese das respostas relativas a esses aspectos. Todos os respondentes afirmaram poder identificar o que cada cliente compra, mas não as razões de suas escolhas, seus procedimentos de compras ou o que determina a decisão quanto ao momento de compra.

Empresa	Tempo de Existência	Tamanho	Conhecimento a respeito da compra do cliente	Há forma de comunicação com o cliente?	Conhece o nível de satisfação do cliente?	Mantém contato com clientes antigos?	Possui suporte Técnico	Possui Pós Venda
A	19	03	Sim	Não	Não	Sim	Parcialmente	Não
B	17	04	Sim	Sim	Não	Não	Parcialmente	Não
C	10	07	Sim	Não	Parcialmente	Não	Parcialmente	Não
D	03	07	Sim	Não	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente	Não
E	11	14	Sim	Sim	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente	Não
F	17	42	Sim	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente	Sim	Sim
G	19	75	Sim	Sim	Sim	Sim	Parcialmente	Não
H	18	103	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 27: Relacionamento com o cliente

Quanto à área de tomada de decisão, Relacionamento com o cliente, que no mercado B2B é de grande relevância, nota-se que não há uma relação quanto ao tamanho da empresa x tempo de existência no mercado x conhecimento a respeito da compra do cliente, visto que por se tratar de pequenas empresas, todas as empresas conseguem identificar o que o cliente compra.

Os respondentes das empresas A, C e D afirmaram que não procuram manter comunicação com clientes. Já os das empresas B, E, F G e H declararam buscar essa comunicação, mas referiram-se ao contato com clientes em potencial, com o intuito de apresentarem a empresa, utilizando mensagens de e-mail e telefone. Quanto ao contato com clientes antigos, apenas os responsáveis pelas empresas A, G e H afirmaram realizar contatos para verificar se os mesmos precisam de algum apoio ou serviço adicional. Os respondentes das empresas B e C afirmaram não dispor de tempo suficiente para entrar em contato, enquanto as empresas D, E e F enviam ao menos um e-mail ao cliente, referente a alguma ação institucional que é enviada para todo o mailing.

Apenas os dirigentes das empresas G e H declararam haver em suas organizações conhecimento sobre o nível de satisfação dos clientes. Os respondentes das empresas A e B não souberam responder. A avaliação “parcialmente” aplicada às empresas C, D, E e F deu-se ao fato de realizarem pesquisas esporádicas com os clientes. No caso da empresa D, há condições de identificar o nível de satisfação, por estar, no momento da pesquisa, em processo de obter Certificação ISO 9001:2000. Já as empresas G e H, realizam pesquisas mensais com os clientes, além de oferecerem visitas técnicas para sanarem potenciais dúvidas e verificar se os sistemas de automação instalados encontram em perfeito funcionamento. Apenas as empresas F e H mantêm suporte pós- vendas e as demais empresas afirmam não possuírem nenhum sistema de contato pós-venda com o cliente.

Embora seja de se supor que, no caso de serviços de automação industrial, haveria a necessidade de manter suporte técnico aos clientes, apenas as empresas F e H oferecem um suporte parcial, de esclarecimento de dúvidas por telefone, quando o cliente busca informações. Não realizam contatos para verificar se os serviços foram completados com eficácia e eficiência.

Em relação à percepção dos respondentes sobre os motivos de escolha de sua empresa pelos clientes, a Tabela 8 apresenta as respostas: o relacionamento prévio e o atendimento foram os mais citadas, o que ressalta a importância de manter uma boa gestão do relacionamento com os clientes.

<b>Por que o cliente compra com a empresa</b>	<b>Frequência</b>
Relacionamento	4
Atendimento	3
Qualidade Técnica	2
Prazo de Entrega	1
Preço	1

Tabela 8 – Razões de escolha da empresa

Para que fosse realizada uma análise aprofundada dos resultados, a partir das 4 áreas de tomada de decisão: Mercado-Alvo, Posicionamento, Estratégia de Marketing e Relacionamento com o cliente, realizou-se nos quadros seguintes uma abordagem cruzada entre um aspecto de cada área de tomada de decisão, conforme Quadro 28.

Área de Tomada de Decisão			Mercado-alvo	Posicionamento	Estratégia de Marketing	Relacionamento com o cliente
Empresa	Tempo de existência	Tamanho	Existência de Planejamento	Conhecimento a respeito do concorrente	Estratégia para conquista do mercado	Há comunicação com o cliente?
A	19	03	Não	Não	Parcialmente	Não
B	17	04	Não	Não	Parcialmente	Sim
C	10	07	Não	Parcialmente	Não	Não
D	03	07	Não	Parcialmente	Não	Não
E	11	14	Parcialmente	Parcialmente	Sim	Sim
F	17	42	Não	Não	Parcialmente	Parcialmente
G	19	75	Sim	Sim	Sim	Sim
H	18	103	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 28: Áreas de tomada de decisão x Aspectos analisados

No Quadro 28 percebe-se claramente que quanto maior o número de funcionários, mais a empresa possui uma estrutura planejada para atingir o mercado-alvo; isso pode ser visualizado nas empresas G e H. Se analisado o indicador existência de planejamento, apenas as empresas G e H declaram ter, assim como no indicador conhecimento a respeito do concorrente, estratégia para conquista do mercado e comunicação com o cliente.

No Quadro 29 se pode observar a relação entre a área de tomada de decisão Mercado-Alvo x Estratégia de Marketing, seguindo os indicadores; Estratégia para Definição de Mercado-alvo x Estratégia para conquista do mercado, notando que há uma certa contradição nas informações fornecidas, visto que as empresas A, B e D, referem-se não possuir definição de mercado-alvo, mas consideram obter parcialmente uma estratégia para conquista do mercado.

Área de Tomada de Decisão			Mercado-alvo	Estratégia de Marketing
Empresa	Tempo de existência	Tamanho	Definição Mercado-Alvo	Estratégia para conquista do mercado
A	19	03	Não	Parcialmente
B	17	04	Não	Parcialmente
C	10	07	Parcialmente	Não
D	03	07	Não	Não
E	11	14	Sim	Sim
F	17	42	Não	Parcialmente
G	19	75	Parcialmente	Sim
H	18	103	Sim	Sim

Quadro 29: Área de tomada de decisão: Mercado Alvo x Estratégia de Marketing

Nas empresas A, B e F, mesmo sem terem a definição do mercado-alvo e de alguma forma elaborarem estratégias para atingir o mercado, de acordo com a entrevista realizada, as estratégias estão atreladas à forma de contato com o cliente, o que geralmente é via telefone e/ou e-mail.

Se analisadas as quatro variáveis de tomada de decisão Mercado-alvo, Posicionamento, Estratégia de Marketing e Relacionamento com o cliente, as que são menos exploradas pela diretoria e/ou gerência das empresas estudadas são as áreas de Mercado-alvo e Posicionamento. Levando em conta que essas são áreas estratégicas para se chegar ao mercado de forma estruturada, as empresas do estudo seguem as mesmas características de outras empresas do mesmo porte, mesmo pertencendo à classe B2B.

O comportamento identificado através do estudo exploratório com 8 empresas do setor de automação industrial revela que há uma certa passividade e falta de metodologia e técnicas de planejamento.

Pereira et al. 2008, refere-se sobre a necessidade do micro empresário gerir o pequeno negócio com a mesma responsabilidade de um alto executivo de uma grande corporação, ou seja, com o domínio de diversos campos de conhecimento relacionados ao negócio da empresa de forma a se tornar mais competitivo.

Assim, como visto no decorrer do estudo, muitos fatores já foram identificados na administração da pequena e média empresa; dentre eles falta de planejamento, ausência de clientes, concorrência desleal, falta de investimentos, dentre outros.

Baseado no estudo exploratório realizado junto as 8 empresas, identificou-se a falta de conhecimento dos dirigentes, pelo conceito central do marketing, que está atrelado a 4 áreas de tomada de decisão: Mercado-alvo, posicionamento, estratégia de marketing e relacionamento com o cliente, o que se traduz na identificação equivocada de oportunidades, fazendo com que o empresário não consiga identificar suas características diferenciadoras, o que faz com que o comportamento das empresas, frente ao uso do marketing, seja ainda pouco explorado.

## **CAPÍTULO 6: CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo aborda as considerações acerca do uso do marketing B2B em pequenas e médias empresas do Vale do Paraíba paulista, baseadas na teoria apresentada, na realidade observada por meio dos estudos de caso e sob o ponto de vista do pesquisador.

Para tanto, as considerações finais desta dissertação foram divididas por sub-tópicos, sendo eles: verificação dos objetivos e sugestões para pesquisas futuras.

### **6.1 Verificação dos Objetivos**

A partir da análise realizada nas pequenas e médias empresas do mercado B2B, pode-se notar que o planejamento de marketing está diretamente ligado às características pessoais do empreendedor.

Em todas as empresas observadas, foi constatada que, independente do ano da empresa, a forma de ver o negócio está diretamente atrelada ao empresário, e a forma de analisar o mercado, a concorrência e elaborar um planejamento dependem da atitude do empenho da direção, que por muitas vezes, não consegue colocar em prática o que gostaria que a empresa fosse.

A visão referente ao negócio também se torna um dos pontos cruciais. A partir de fatos, baseados no histórico dos negócios, há uma característica relevante nas empresas B2B, em que as pequenas empresas atuam com a realização de serviços, em grandes corporações da região, mesmo sem o uso das ferramentas do marketing, e muitas sem definição de mercado e posicionamento.

Em relação ao primeiro objetivo específico “Revisar a literatura sobre marketing *Business 2 Business*, quanto ao desenvolvimento do planejamento e estratégias de marketing”, conseguiu-se levantar questões, quanto ao marketing B2B, como forma de entendimento do negócio, do mercado, da concorrência, da definição de posicionamento e do conhecimento das necessidades do cliente, de onde se deu início ao direcionamento do estudo baseado nas 4

áreas de tomada de decisão: mercado-alvo, posicionamento, estratégia de marketing e relacionamento com o cliente.

Foi identificado que os compradores B2B são compradores de longo prazo, têm um número menor de segmentos e são mais concentrados geograficamente.

O segundo objetivo pretendia “Analisar, nas empresas estudadas, práticas quanto ao desenvolvimento de estratégias de marketing B2B e ao uso de instrumentos de planejamento na área do marketing”. Isto foi possível através da análise das estratégias utilizadas pelas empresas para se chegar ao mercado-alvo, notando que nas empresas estudadas, não há o desenvolvimento de estratégias e planejamento.

Os dados coletados e analisados permitiram uma percepção de como o marketing é visto pelos dirigentes e/ou gerentes. Nas empresas as quais os dirigentes apresentam uma visão pouco mais ampla do mercado, as estratégias de marketing mesmo que de forma empírica, são mais desenvolvidas, notando também que as empresas com mais conhecimento sobre seus clientes e concorrentes possuem uma estrutura mais formalizada.

A forma como os dirigentes e ou proprietários trabalham para se destacarem perante seus concorrentes não está relacionada à definição de mercado, do posicionamento, à estratégia de marketing e ao relacionamento com o cliente. Ou seja, não condiz com a literatura, pois também, não há um conhecimento aprofundado a respeito da análise das variáveis controláveis e incontroláveis da empresa. Porém, mesmo sem o uso e conhecimento aprofundado das ferramentas do marketing, a maior parte das empresas sobrevive há mais de 10 anos.

As estratégias de relacionamentos no início da empresa são fundamentadas nas relações pessoais, para que se conquistem os primeiros clientes. Posterior a isso, não há de forma estruturada um relacionamento com o cliente, tendo em vista que os empresários não mantêm contato com clientes antigos, e a forma que utilizam a comunicação com o cliente, na maior parte das vezes é para saber se precisam de novos produtos/serviços.

No aspecto sobre mercado, ocorre pouco estudo para entendimento das necessidades dos clientes. Desta forma, a empresa não apresenta uma estrutura que tem o marketing como fator relevante.

Nota-se que não há por parte do pequeno empresário um planejamento organizado para se chegar ao mercado.

O terceiro objetivo específico visou “Confrontar o referencial teórico com os dados obtidos nas empresas estudadas, quanto ao uso do marketing B2B.”

No contexto das empresas estudadas, a principal característica encontrada foi a não orientação para o mercado; apesar da boa vontade, não há evidências efetivas que traduzam na visão da orientação para o mercado.

Sendo assim, foi possível atender ao objetivo geral “Analisar a utilização do marketing B2B em pequenas e médias empresas, do setor de automação industrial do Vale do Paraíba paulista, com o intuito de interpretar e explicar a postura dessas empresas quanto ao seu uso”.

Pode-se com o estudo conhecer mais sobre a visão do empresário de pequeno e médio porte da região paulista do Vale do Paraíba, a respeito do uso do marketing B2B, em que não há planejamento, conhecimento do mercado e concorrência.

A principal questão da pesquisa – como os dirigentes das pequenas e médias empresas utilizam o marketing B2B? – diante dos estudos de casos realizados, pode ser respondido, resumidamente que, as estratégias são realizadas de forma intuitiva, ou seja, sem planejamento.

## **6.2 Sugestões para pesquisas futuras**

O estudo teve sua pesquisa eminentemente qualitativa, que de acordo com Martins (2012) é totalmente adequada ao estudo exploratório, quando se conhece pouco o objeto de estudo e nem se sabe ao certo o que investigar ou medir.

Após esse estudo, abrem-se possibilidades de investigações futuras não exploratórias, que unam o quantitativo e o qualitativo, que ainda de acordo com Martins (2012) proporcionam vantagens que compensam os pontos fracos de ambas as abordagens, e; proveem evidências mais abrangentes para o estudo de um problema de pesquisa do que cada abordagem separadamente.



Baseado nesse estudo notou-se um *gap* entre as empresas e o mercado no que tange ao uso do marketing para pequenas e médias empresas. Por mais que os dirigentes saibam da necessidade e importância acaba não fazendo o uso do marketing. Sendo necessárias, portanto, novas pesquisas que envolvam:

- Comportamento do empresário, no que tange as características de empreendedorismo, será que os empresários de pequeno e médio porte possuem perfil empreendedor.

- Comportamento de compra dos consumidores B2B, analisando também o outro lado, para que se consiga analisar o marketing na visão do cliente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

2013. © **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas** – Sebrae, 288 pag.

AAKER, D A.; SHANSBY, J. G. **Positioning Your Product**. Business Horizons. May-June, 1982.

ALBADVI, A; HOSSEINI, M. "**Mapping B2B value exchange in marketing relationships: a systematic approach**", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 26 Iss: 7 pp. 503 – 513, 2011.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1980

ANDREWS J, SMITH D.C. **In search of the marketing imagination: factors affecting the creativity of marketing programs for mature products**. J Mark Res 1996; 33(May):174–87.

ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. **Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.10, n. 3, p. 31-42, jul./set, 2003.

BENNION JR., M. L. **Segmentation and positioning in a basic industry**. Industrial Marketing Management, New York, v. 16, n. 1, p. 9-18, Feb, 1987.

BENZE, R. P.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa**: In: EGEPE 3, 2003, Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

BERRY, L. **Relationship marketing in Emerging perspectives on services marketing**, American Marketing Association, Chicago, 25-28, 1983.

BRASHEAR, T. G. R., PUGA, A. H. MONTEIRO, P. R. R.; DAMÁZIO, L. F.. "**Marketing relationships in Brazil: trends in value strategies and capabilities**", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 24 Iss: 5 pp. 449 – 459, 2009

BRIERTY, E.; REEDER, R. **Business Marketing**. 3 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

BRITO, K. N., CÂNDIDO, G. A.. **Difusão da inovação tecnológica como mecanismo de contribuição para formação de diferenciais competitivos em pequenas e médias empresas**. Read - Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 9, n. 2, mar.-abr. 2003.

BROWN, S.. "**Postmodern Marketing?**", European Journal of Marketing, Vol. 27 Iss: 4 pp. 19 – 34, 1993.

BUELL, V. P. **Marketing Management: A Strategic planning approach**. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.13(3), pp.323-324, 1985.

CÂNDIDO, G. A. E ABREU, A. F.. **Aglomerados industriais de Pequenas e Médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional**. Read – Edição 18 Vol. 6 No. 6, Dez 2000.

CARSON, D.; GILMORE, A.. **SME marketing management competencies**. International Business Review 9 - 363–382, 2000.

CARVALHO, A.B.B.. **Marketing B2B em empresas de pequeno e médio porte do Vale do Paraíba**. Congresso Internacional de Ciência Tecnologia e Desenvolvimento, 2013

CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHENG, T.C.E; KEE-HUNG LAI, A.C.L. YEUN. **Configuring quality management and marketing implementation and the performance implications for industrial marketers**. Industrial Marketing Management 41, 1284–1297, 2012.

CHINTAGUNTA, P. K, LUO, A., S. SRIRAM & V. KUMAR. **Assessing the effect of marketing investments in a business marketing context**. Marketing Science, v.30. n.5, pp 924-940, 2011.

CHURCHILL, G. A. **Marketing: Criando valor para os cliente**. Tradução: Cecília Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira. São Paulo. Saraiva, 2000.

CONTADOR, J. C. **Formulação da Estratégia Competitiva para micro e pequenas empresas por meio do modelo de Campos e armas da competição** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.1, n.1, p.38-53, 2007.

COSTA, P. R. P.; FERREIRA, M. A. T. **A interação e a cooperação como fontes de competitividade e aprendizagem na pequena e média indústria brasileira**. Perspect. cienc. inf., Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 183 - 203, jul./dez, 2000.

COBRA, M. **Plano Estratégico de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

CRAVENS, D W. **Gaining Strategic Marketing Advantage**. Business Horizons / September-October, 1988.

DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos de iniciativa empresarial**. McGraw-Hill. São Paulo, 1989.

DRUCKER, P. **Theory Of The Business**. Harvard Business Review, September-October, pp 95- 106, Boston, Mass, USA, 1994.

FILHO, J. R. F; NUNES, G. S.. **A Estratégia da micro, pequena e média empresa privada brasileira**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, FACAP, 2010.

FLORIDA, R. **The New Industrial Revolution**. FUTURES July/August, 1991.

GODOY, A . S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

GRACIOSO, F. **Grandes sucessos da pequena empresa**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

GRAEML, A., R.; GRAEML, F., R. **A estratégia competitiva de uma pequena empresa do setor de automação industrial** - Anais do XVII ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção), Gramado, 1997.

GREENLEY, G.; HOOLEY, G. AND SAUNDERS, J.. **Management processes in marketing planning**. European Journal of Marketing. Vol. 38 No. 8, 2004 pp. 933-955

GRONROOS, C.. **A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface**. Industrial Marketing Management 40 - 240–247, 2011.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

HAAS, A.; SNEHOTA, I; CORSARO, D.. **Creating value in business relationships: The role of Sales**. Industrial Marketing Management 41 - 94–105, 2012.

HUARNG, .; YU, T.. **Entrepreneurship, process innovation and value creation by a non-profit SME**. Management Decision Vol. 49 No. 2, 2011. pp. 284-296.

HERBST, U.; MERZ, M. A. **The industrial brand personality scale: Building strong business-to-business brands**. Industrial Marketing Management 40 - 1072–1081, 2011.

KANAGAL, N.. **Role of Relationship Marketing in Competitive Marketing Strategy**. Journal of Management and Marketing Research . 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.. P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 26 reimpressão, 1997.

KHAUAJA, D. M. R; CAMPOMAR, M C. C.. **O sistema de informações no planejamento de marketing: em busca de vantagem competitiva**. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação - Journal of Information Systems and Technology Management Vol. 4, No. 1, p. 23-46 ISSN online: 1807-1775, 2007.

KIM, N.; GIMA, K.. **Using Exploratory and Exploitative Market Learning for New Product Development**. Product Development & Management Association; 27:519–536, 2010.

KOTLER, P.. **Gestão em mercado B2B**, tradução: Raul Rubenich – Porto Alegre - Bookman, 2008.

KOTLER, P., ARMSTRONG, GM. **Princípios do Marketing** - Pearson Education, 2010.

KOTLER, P.. **Administração de marketing. A edição do milênio**. São Paulo. Printice Hall, 2000.

KOTLER, P.. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2006.

LANCASTER, G.; WALTERS, D. **"Value-based marketing and its usefulness to customers"**, Management Decision, Vol. 37 Iss: 9 pp. 697 – 708, 1999.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**. 1 Ed. 2 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

LAYTON, R. A. **Marketing: is management all that there is?**. Journal of Historical Research in Marketing, Vol. 3 Iss: 2 pp. 194 – 213. 2011.

LEEK, S.; CHRISTODOULIDES, G. **A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components**. Industrial Marketing Management 41- 106–114, 2012.

LEE, K. C; LEE, H; LEE, N. AND LIM, J. **An agent-based fuzzy cognitive map approach to the strategic marketing planning for industrial firms**. Industrial Marketing Management 42 (2013) 552–563.

LING-YEE, LI. **Marketing of competence-based solutions to buyers in exploratory relationships: Perspective of OEM suppliers**. Industrial Marketing Management 40 - 1206–1213, 2011

LINDGREEN, A; HINGLEY, M. K.; GRANT, B, DAVID B. AND MORGAN, R. E. **Value in business and industrial marketing: Past, present, and future**. Industrial Marketing Management 41 (2012) 207–214.

LOVELOCK, C. **Marketing de Serviços**. Tradução: Arlete Simille Marques: revisão técnica: Edson Crescitelli. 5ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2006.

MAGGARD, J. P. **Positioning revisited**. Journal of Marketing, New York, v. 40, n. 1, p. 63-66, Jan. 1976.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. Tradução: Laura Bocco – 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.. **Técnicas de pesquisa**. 7 ed. 4 reimpressão – São Paulo: Atlas, 2011.

MEGIDO, J. L. T. **Pequenas empresas, grandes vendedores: você é o vendedor número 1 da sua empresa**. São Paulo: ESPM/SEBRAE, 1995.

MERZ, M. A.; HERBST, U. **The industrial brand personality scale: Building strong business-to-business brands** - Industrial Marketing Management 40 - 1072–1081, 2011.

MIGUEL, P. A. C.. **Metodologia de pesquisa em Engenharia de produção e gestão de operações**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

MINTZBERG, H. **The structuring of organisations**. New York: Prentice Hall, 1979.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1991.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. AND GHOSHAL, S. **The strategy process** . Prentice Hall, 985 pp, 1995.

MONTGOMERY, C. A. , PORTER, M. **Estratégia: a busca pela vantagem competitiva**. Tradução: Bazan Tecnologia e Linguística – Rio de Janeiro: Elsevier, 17 reimpressão, 1998.

MOREIRA, J. C. T. **Marketing Business to Business**. São Paulo. Saraiva, 2006.

MORGAN, N. A.; CONSTANTINE S. K.; VORHIES, D. W.. **Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance**. Academy of Marketing Science 40:271–289, 2012.

MORRIS, M. H, PITT; LEYLAND F, AND HONEYCUTT, E. D. . **Business-to-Business Marketing: A Strategic Approach**, Sage Publications Inc, 2011.

MOSEY, S. **Understanding new-to-market product development in SMEs** . International Journal of Operations & Production Management Vol. 25 No. 2, 2005 pp. 114-130.

MOURI, N; MARIADOSS, B. J; TANSUHAJ, P. S. **Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms**. Industrial Marketing Management 40- 1305–1318, 2011.

NDUBISI, N. O.; MATANDA, M. J. . **Industrial Marketing Strategy and B2B Management by SMEs** . Industrial Marketing Management 40 - 334–335, 2011.

O'CASS, A.; NGO, L. V. **Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities**. Industrial Marketing Management 41 - 125–135, 2012.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C.. **Revisitando o posicionamento em marketing**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-52, janeiro/março 2007.

OLSON, E. M., HULT, G. T. M.; STANLEY F. S. **Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness**. Industrial Marketing Management, 39, pp 551-559, 2010.

OLSON, E. M; SLATER, S. F AND HULT, G. T. M. **The importance of structure and process to strategy implementation**. Business Horizons (2005) 48, 47—54.

PEREIRA, D.; BRAGA, R.; LUCAS; M., SÍLVIO. **Mortalidade das micro e pequenas empresas e a aplicação das técnicas de marketing**. Revista de Administração da FEAD-Minas, v. 5, 2008.

PÉREZ, C.. **Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto**. \xi: OMINAMI, Carlos, ed. La tercera revolución industrial. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano, 1986.

PINHEIRO, L. V. R.; LOUREIRO, J. M.M . **Traçados e limites da informação**, Ciência da Informação - Vol 24, número 1, 1995.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Tradução de Elizabeth Maria Pinho Braga, revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRADO, J. B.; ABREU, M. M. **Aspectos Geográficos do Vale do Paraíba e Município de Taubaté.** n. 14. Taubaté: Editora Taubateana, 276 p., 1995.

PULENDRAN, S.; SPEED, R. AND WIDING II, ROBERT E. **Marketing planning, Market orientation and business performance.** European Journal of Marketing. Vol. 37 No. 3/4, 2003 pp. 476-497.

Relatório Panorama Setorial do Estudo Prospectivo de Eletrônica para Automação Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), ABINEE, 2009.

RIBEIRO, A. H.P., BRASHEAR T. G., MONTEIRO, P. R. R., DAMÁZIO, L. F. **"Marketing relationships in Brazil: trends in value strategies and capabilities"**, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 24 Iss: 5 pp. 449 – 459, 2009.

RICHERS, R.. **O que é marketing** . 15. ed. — São Paulo : Brasiliense, 1994

RIES, J T.; W SABIN; HAMERLING, M.. **Positioning: The battle for your mind.** - McGraw-Hill New York, 1986.

ROSIER, E. R; MORGAN, RO. E. AND CADOGAN, J. W. **Marketing strategy and the efficacy of procedural justice: The mid-level marketing manager in industrial service firms.** Industrial Marketing Management 39 (2010) 450–459.

ROTHKOPF, D . **In Praise of Cultural Imperialism.** Foreign Policy © Washingtonpost. Newsweek Interactive, LLC, 1997.

ROWLEY, J.; MITCHELMORE, S.. **Growth and planning strategies within women-led SMEs.** Management Decision. Vol. 51 No. 1, 2013 pp. 83-96

SARQUIS, A. B.; MATTAR, F. N. **A prática de Marketing em pequenas empresas: Um estudo nas indústrias de confecções de Joinville-SC.** Revista de Negócios FURB, v.3, nº 3:57-71, 1998.

SEADE - **Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. Diagnósticos setoriais da economia paulista: setores de indústria e de serviços.** v. 3, São Paulo: Fundação SEADE, 211 p. (Coleção São Paulo no Limiar do Século XXI), 1992.

SIQUEIRA, A.C.B. **Marketing Empresarial, Industrial e de Serviços.** São Paulo. Saraiva, 2005.

SLATER, S. F; HULT, G. T. AND OLSON, E. M. **Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness.** Industrial Marketing Management 39 (2010) 551–559.

SWIFT, R. **CRM: O Revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Tradução: Flavio Deny Steffen – Rio de Janeiro: Elsevier, – 12 reimpressão, 2001.

TOLLIN, K.; JONES, R.. **Marketing logics for competitive advantage?**, European Journal of Marketing, Vol. 43 Iss: 3 pp. 523 – 550, 2009.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **How market leader keep their edge**. Fortune. 6 Feb. 1996 pp.88-93.

TROUT, J. **"Positioning" is a game people play in today's me-too market place**". Industrial Marketing, Vol.54, No.6, (June 1969), pp. 51–55, 1969.

VARADARAJAN, R.. **Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises**. Academy of Marketing Science, 2009.

WEERAWARDENA, J. **Exploring the role of market learning capability in competitive strategy**. European Journal of Marketing, v.37,n. 3 /4 , pp 407-429, 2003.

YANAZE, M. H. . **Gestão de Marketing. Avanço e aplicações**. São Paulo. Saraiva, 2007.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1984.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YINGHONG, S.W.; WANG , Q.. **Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy**. Industrial Marketing Management 40- 267–277, 2011.

ZAHAY, D.; GRIFFIN, A. **"Marketing strategy selection, marketing metrics, and firm performance"**, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 25 Iss: 2 pp. 84 – 93, 2010.

YUAN, H.. **A SWOT analysis of successful construction waste management**. Journal of Cleaner Production 39, 2013.

ZEITHAML, V. A. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2ed. Porto Alegre. Bookman, 2003.

ZENI, D. S. **Estudo sobre a indústria de informática no Rio Grande do Sul: automação industrial**. Porto Alegre: FEE, 1992.

ZENONE, L.C. **Gestão Estratégica de marketing: conceitos e técnicas**. São Paulo. Atlas, 2011.



## **ANEXOS**

### **Roteiro:**

1. Ano de fundação da empresa:
2. Quantidade de funcionários:
3. Há ou não departamento de marketing na empresa?
4. Há definição de missão, visão, valores ou Política de Qualidade na empresa?
5. Qual a forma de planejamento para conquista de mercado da empresa?
6. Entrevistado enxerga/declara uma estratégia atual?
7. Entrevistado enxerga/declara uma estratégia anterior?
8. Há a intenção de crescer (aumentando o mercado consumidor ou tomando parcelas dos concorrentes)?
9. Entrevistado enxerga um posicionamento desejado pela empresa?
10. Quais são os principais concorrentes da empresa?
11. Como entrevistado enxerga a concorrência (existente e forte, existente e fraca, não existente?)
12. Qual a imagem da empresa entre os concorrentes?
13. Qual o principal negócio da empresa? E quais são seus pontos fortes?
14. Quais são os clientes alvos da empresa? E que a mesma faz para atingi-los?
15. Qual a imagem da empresa entre os clientes?
16. Qual a qualidade dos serviços é destacada pelos clientes?
17. Há alguma segmentação exclusiva dos clientes da empresa?
18. Como e porque o cliente chegou até sua empresa?
19. Quais os consumidores ou segmentos a empresa pensa em alcançar?

20. Como fazem divulgação (tipo de mensagem, periodicidade, mídia escolhida, por meio de visitas a potenciais clientes, pela participação em eventos e feiras...)
21. Quais os canais de distribuição utilizados? Apenas venda direta? Existem representantes?
22. Como são criados novos produtos? De pedidos de clientes, de observação da necessidade de clientes, pela cópia ou adaptação de produtos da concorrência?
23. Como são lançados novos produtos?
24. Porque o cliente compra com sua empresa?
25. Quantos retornam para pedir outros serviços?
26. Há quanto tempo o cliente compra com sua empresa?
27. Há alguma forma de comunicação com o cliente?
28. Sabe qual a satisfação dos clientes com os serviços vendidos? Como sabe sobre sua satisfação?
29. Mantém contato com clientes antigos?
30. Como os clientes podem reclamar ou pedir esclarecimentos?
31. Como são os serviços de suporte técnico?
32. Tem planos de criar um procedimento de contatar os clientes?
33. Qual a média de contratos fechados x propostas emitidas?
34. Fechamento: Como considera que sua empresa é vista no mercado pelos clientes? Inovadora, qualidade, tradição, prazo de entrega?

Questões focados no marketing:

- Como é visto o marketing pela sua empresa?
- Você conhece as ações realizadas pelos concorrentes?
- Consegue identificar o crescimento anual da empresa? Sabe o motivo?

## **APÊNDICE A**

### **CARTA DE APRESENTAÇÃO À PESQUISA**

Prezado Diretor,

Agradecendo desde já sua gentileza em colaborar com a realização desta entrevista, esclarecemos que a função da mesma é estritamente acadêmica no qual por meio de estudo multi-casos em empresas do setor de automação industrial de pequeno e médio porte, será analisado o emprego das estratégias de marketing sob a ótica da dimensão estratégica.

As informações obtidas serão tratadas com extremo sigilo e os resultados farão parte da dissertação de mestrado desenvolvida na UNESP, no qual nenhum dado será divulgado utilizando o nome da empresa, e também será utilizado um termo de confiabilidade de minha parte para que possa dar continuidade no estudo.

O objetivo principal desta pesquisa é identificar propostas de melhorias para pequenas e médias empresas aumentarem sua competitividade e verificar se os gerentes e diretores aplicam os conceitos referentes ao marketing B2B como forma de obter maior vantagem e se conseguem identificar esse integração junto à gestão da demanda.

Dentro do universo da pesquisa, selecionamos apenas 8 empresas para participar do mesmo e gostaria muito de poder contar com vocês. A "entrevista" é gravada e leva aproximadamente 40 minutos.

Atenciosamente,

Adriana Carvalho  
Mestranda UNESP

## **APÊNDICE B**

## Termo de Confidencialidade

**Título do Projeto:** Estratégias de Marketing B2B como diferenciação em pequenas e médias empresas do Vale do Paraíba

Pesquisador responsável: Adriana Carvalho

Instituição/Departamento: Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Campus de Guaratinguetá. Departamento de Engenharia Mecânica

Telefone de Contato: (12) 3108-2505 / (12) 8145-1418

A pesquisadora e coordenadora do presente projeto se compromete a preservar a privacidade dos dados coletados e disponibilizados para a pesquisa, o qual serão acessados exclusivamente pela equipe de pesquisadores e a informação arquivada em áudio e papel não conterá a identificação dos nomes dos sujeitos elencados. Este material será arquivado de forma a garantir acesso restrito aos pesquisadores envolvidos, e terá a guarda por **três anos**, quando será incinerado.

Concorda, igualmente, que essas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas nos computadores das salas dos grupos de pesquisa da instituição envolvida sob responsabilidade da pesquisadora.

Guaratinguetá, \_\_\_\_\_ de 2013

Adriana Carvalho  
Pesquisadora FEG/UNESP