

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ALAN LUTZKY SAUTE**

**VERIFICAÇÃO DA ADEQUAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE  
POSICIONAMENTO DA THYSSENKRUPP ELEVADORES**

**PORTO ALEGRE**

**2011**

**Alan Lutzky Saute**

**VERIFICAÇÃO DA ADEQUAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE  
POSICIONAMENTO DA THYSSENKRUPP ELEVADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Daniela Callegaro de Menezes

**Porto Alegre**

**2011**

**Alan Lutzky Saute**

**VERIFICAÇÃO DA ADEQUAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE  
POSICIONAMENTO DA THYSSENKRUPP ELEVADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Daniela Callegaro de Menezes

Conceito final: A

Aprovado em 9 de dezembro de 2011

Banca Examinadora:

---

Prof. Me. Getúlio Reale

---

Orientadora – Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Daniela Callegaro de Menezes

*Dedico este trabalho à memória do meu avô Salomão, pessoa importantíssima na minha vida, sempre me alegrando com seu bom-humor e disposição e me confortando com o maior carinho do mundo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer às pessoas e instituições que contribuíram de maneira significativa para a realização deste trabalho. Agradeço, também, àqueles que, ao longo destes anos de graduação, sempre estiveram ao meu lado, apoiando-me nos momentos difíceis e contribuindo para que os momentos felizes fossem melhores do que nunca.

Aos meus pais, Adriana e Decio, e irmão, Ricardo, símbolos de carinho e companheirismo, por sempre me apoiarem incondicionalmente nas minhas escolhas e fazerem questão de me proporcionar uma formação exemplar.

À Daphne, minha namorada maravilhosa e colega de faculdade, pelas valiosas sugestões para o trabalho e por tornar minha vida mais feliz.

À Escola de Administração da UFRGS, por me proporcionar, de forma gratuita, uma excelente estrutura de aprendizado e professores do mais alto nível.

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Daniela Callegaro, pelas brilhantes e sempre bem-vindas contribuições e por me acalmar nos momentos em que pensei que tudo estaria perdido, mostrando-me que o TCC não é o fim do mundo.

À ThyssenKrupp Elevadores, em especial à Loren Coelho e ao Lívio Pasculin, por abrirem as portas da empresa, disponibilizarem informações determinantes para a elaboração deste estudo e, principalmente, por cederem seu tempo e interesse.

Aos construtores e incorporadores entrevistados, por aceitarem me receber de forma tão amistosa em suas empresas e responderem a todas as questões de maneira clara e objetiva.

Por fim, gostaria de agradecer a todos meus amigos, colegas e ex-colegas, do Colégio Israelita, da UFRGS e das empresas em que estagiei, por entenderem meus momentos de ausência e por me proporcionarem grandes e felizes momentos.

## RESUMO

O presente trabalho visa a analisar a atual proposta de posicionamento da ThyssenKrupp elevadores para o mercado da construção civil, setor com maior representatividade em suas vendas. Primeiramente, buscou-se entender a dinâmica de funcionamento dos mercados envolvidos, através da apresentação e comparação seus principais *players* e demonstrando a atual situação e as perspectivas para o futuro. A revisão bibliográfica procurou esclarecer e expor alguns conceitos essenciais de marketing estratégico, como segmentação e posicionamento, e analisar o como ocorrem as relações entre empresas no mercado industrial. A metodologia utilizada foi predominantemente qualitativa, cujo instrumento de coleta de dados foi a aplicação de entrevistas em profundidade semi-estruturadas a alguns representantes do público-alvo da ThyssenKrupp. Tais pesquisas tinham por objetivo conhecer e desvendar os atributos e características mais valorizadas por eles em uma fornecedora de elevadores, perceber como eles enxergam o atual posicionamento das principais concorrentes e o que eles atualmente demandam e sentem falta. Partiu-se do pressuposto, pois, de que todas as ações de marketing devem ser guiadas pelos desejos e necessidades dos consumidores. Ao final da análise dos dados, concluiu-se que os entrevistados não reconhecem os diferenciais expostos na proposta de posicionamento apresentada pela ThyssenKrupp, visto que eles consideram as três principais concorrentes deste mercado como equivalentes. Entre os atributos mais valorizados, que constituem determinantes de compra, estão o preço, a qualidade, a eficiência dos serviços prestados e as inovações. A ThyssenKrupp deve, pois, repensar sua estratégia de preços, além de focar seus esforços em oferecer serviços que realmente “facilitem a vida” de seus clientes.

Palavras-chave: Posicionamento. Atributos e características. Diferenciais competitivos. Percepção.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 – Relação de Produtos da ThyssenKrupp Elevadores .....	14
Gráfico 1 - Variação do IAC-RS, de 2008 a 2010.....	19
Tabela 2 – Classificação das Variáveis de Segmentação .....	32
Figura 1 – Exemplo de Mapa Perceptual .....	48
Tabela 3 - Características Essenciais da Pesquisa Qualitativa.....	51
Figura 2 – Posicionamento Proposto pela ThyssenKrupp, Atlas Schindler e Otis.....	57
Figura 3 – Mapa Perceptual do Mercado de Elevadores Segundo os Entrevistados	73
Figura 4 - Pontos de Paridade de Categoria da Indústria de Elevadores.....	74
Figura 5 – Pontos de Paridade de Concorrência dos Players da Indústria de Elevadores .....	75
Figura 6 - Pontos de Diferença dos Players da Indústria de Elevadores .....	75

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1. ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE</b> .....	<b>13</b>
1.1. A THYSSENKRUPP ELEVADORES .....	13
1.2. MERCADO DE ELEVADORES NO BRASIL.....	16
<b>1.2.1. Atlas Schindler</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.2. Otis</b> .....	<b>17</b>
1.3. MERCADO DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO RIO GRANDE DO SUL .....	18
1.4. PROBLEMA .....	21
1.5. JUSTIFICATIVA .....	24
1.6. OBJETIVOS .....	25
<b>1.6.1. Objetivo Geral</b> .....	<b>25</b>
<b>1.6.2. Objetivos Específicos</b> .....	<b>25</b>
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>26</b>
2.1. AS DIMENSÕES DO MARKETING .....	26
2.2. MARKETING INDUSTRIAL.....	27
<b>2.2.1. Mercado Organizacional</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.2. Compras Organizacionais</b> .....	<b>28</b>
2.3. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO .....	31
<b>2.3.1. Definição de Segmentação de Mercado</b> .....	<b>31</b>
<b>2.3.2. Tipos de Segmentação</b> .....	<b>32</b>
<b>2.3.3. Segmentação no Mercado Organizacional</b> .....	<b>36</b>
<b>2.3.4. Segmentação na Prática</b> .....	<b>38</b>
2.4. POSICIONAMENTO .....	39
<b>2.4.1. Definição e Origem do Posicionamento</b> .....	<b>39</b>
<b>2.4.2. Perspectivas do Posicionamento</b> .....	<b>41</b>
<b>2.4.3. Definição da Estrutura de Referência Competitiva</b> .....	<b>41</b>
<b>2.4.4. Pontos de Diferença e Pontos de Paridade</b> .....	<b>42</b>
<b>2.4.5. Elaboração de um Posicionamento Sólido</b> .....	<b>43</b>
<b>2.4.6. Estratégias de Diferenciação</b> .....	<b>45</b>



2.4.7. Medição da Efetividade do Posicionamento: Mapa Perceptual.....	46
<b>3. MÉTODO.....</b>	<b>49</b>
3.1. CLASSIFICAÇÃO E NATUREZA DO ESTUDO.....	49
3.2. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	51
3.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	52
3.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	53
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>55</b>
4.1. ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DECLARADAS DAS INDÚSTRIAS DE ELEVADORES.....	55
4.1.1. Posicionamento Proposto pela ThyssenKrupp.....	55
4.1.2. Posicionamento Proposto pelas Empresas Concorrentes.....	56
4.1.3. Comparação entre o Posicionamento Proposto pelas Empresas...57	
4.2. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS PELAS ENTREVISTAS JUNTO AOS CLIENTES.....	57
4.2.1. Visão sobre a Atual Situação do Mercado e Perspectivas para o Futuro	58
4.2.2. Compras Industriais e Relações com Fornecedores: considerações gerais e específicas ao mercado de elevadores.....	59
4.2.3. Atributos e Valores que Levam as Empresas a Escolherem uma Marca de Elevador.....	61
4.2.4. O Produto: atributos e características requisitados e percepções sobre a importância do elevador no prédio como um todo.....	64
4.2.5. Comparação entre as Marcas: atributos e características associados e determinantes de decisão pela marca atual.....	66
4.2.6. Percepção do Posicionamento Proposto pela Thyssenkrupp.....	68
4.2.7. Demandas e Propostas de Melhoria Apresentadas pelos Entrevistados.....	70
4.2.8. Elaboração do Mapa Perceptual.....	72
4.2.9. Pontos de Diferença e Pontos de Paridade Aplicados ao Mercado de Elevadores.....	74
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO 1 – ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE SEMI-ESTRUTURADA.....</b>	<b>84</b>

## INTRODUÇÃO

A economia brasileira apresentou um impressionante crescimento nos últimos anos, sobretudo em relação ao número de novos consumidores que foram introduzidos no mercado. Segundo o portal de notícias R7 (2011), trinta milhões de pessoas conseguiram sair da linha da pobreza, passando a ter condições de adquirir bens e serviços. Tudo isso ocorreu devido a uma série de medidas, como os programas de assistência social do governo, a facilidade de acesso ao crédito, o fim do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), a taxa de juros reduzida e a estabilização dos preços. Neste contexto, a produção industrial atingiu recorde e a inovação tecnológica passou a ser uma busca ainda mais intensa.

Em um cenário de crescimento econômico, a competição entre as empresas também aumentou muito. Os consumidores passaram a exigir produtos com níveis de personalização e de serviços nunca antes vistos, terminando de vez com a padronização de massa presente nos modelos tayloristas e fordistas de produção. O conhecimento profundo das necessidades e desejos do consumidor e o conseqüente estabelecimento de um posicionamento relevante, diferenciado e fundamentado são, portanto, essenciais para a sobrevivência de uma organização. (KOTLER; KELLER, 2006).

Elaborar e por em prática uma estratégia de posicionamento é uma tarefa árdua e primordial na determinação de todas as ações de uma empresa. Posicionar-se com sucesso é ocupar um espaço único e diferenciado na cabeça do consumidor e garantir que esta vantagem não seja alcançada pelos concorrentes (LIMA, 2010). Além disso, deve-se levar em conta de que é impossível gerar uma vantagem competitiva para o mercado como um todo: daí a importância de segmentá-lo previamente, com base em inúmeras variáveis que serão descritas ao longo deste trabalho.

Considerando todo este novo ambiente de marketing, uma empresa deve estar sempre atenta àquilo que se propõe a entregar de valor ao cliente, verificando, periodicamente, a adequação de sua estratégia de segmentação e posicionamento no mercado em que atua. É importante, também, analisar minuciosamente os produtos e serviços concorrentes, assim como as empresas que atuam com foco no

mesmo público-alvo e as demandas do consumidor. Muitas vezes, grandes grupos empresariais, sólidos e reconhecidos por determinados tipo de consumidor, não conseguem manter na mente de seu público-alvo sua estratégia de posicionamento ao longo do tempo. Daí a necessidade de conhecer profundamente os anseios dos atuais e potenciais clientes para direcionar mais eficazmente uma estratégia de diferenciação.

Apesar de a literatura sobre posicionamento e segmentação estar associada predominantemente às relações com o consumidor final, o objetivo do presente trabalho é analisar as organizações de um mercado específico que se propõem a realizar uma compra. Foca-se, aqui, em estratégias para o mercado industrial.

Como será apresentado, o processo de compra organizacional é bastante complexo – exemplo disso é a existência dos departamentos de compra, com pessoas qualificadas exercendo a função. Neste sentido, os conceitos do marketing industrial ou *business marketing* são de grande valia para o entendimento do relacionamento entre duas empresas, uma na posição de compradora e a outra, de fornecedora.

O marketing industrial apresenta um comportamento diferente daquele voltado ao consumidor final. Os clientes são outras empresas que visam a obter um diferencial competitivo ao adquirir um produto de um fornecedor (WEBSTER, 1991). Busca-se estabelecer um relacionamento de longo-prazo, pois, assim, pode-se adquirir confiança, fidelidade e a certeza da ajuda mútua, mas nem sempre isto ocorre. Ao contrário dos mercados tradicionais, na relação B2B os objetivos são os mesmos: ambos, fornecedor e cliente, procuram estabelecer uma vantagem competitiva para que, ao final do ano fiscal, as margens de lucro excedam as expectativas.

O presente trabalho verificará a efetividade e adequação da estratégia de posicionamento da ThyssenKrupp Elevadores no Rio Grande do Sul, além de investigar as possíveis estratégias que a empresa pode empregar em um mercado já maduro e com poucos e fortes competidores, em que ela já é reconhecida: o de elevadores destinados a prédios, tanto residenciais quanto comerciais. Tal mercado será aqui denominado de mercado da construção civil, ou ainda, imobiliário. O estudo iniciará com uma análise do mercado da construção civil e de elevadores no Brasil, com ênfase ao Rio Grande do Sul – situação atual, perspectivas para o futuro, principais clientes e competidores.

Em seguida, será apresentada uma revisão teórica acerca dos conceitos de marketing, marketing industrial, segmentação e posicionamento de marcas e organizações. Serão efetuadas, também, entrevistas semi-estruturadas com empresas clientes, selecionadas aleatoriamente dentro do segmento buscado pela ThyssenKrupp, a fim de entender a percepção atual do mercado. Finalmente, a terceira parte do trabalho será composta por uma análise da situação da empresa à luz da teoria descrita e de acordo com as respostas dos entrevistados e, após, serão feitas sugestões de melhorias que possibilitem à ThyssenKrupp alinhar seu posicionamento com o que o mercado deseja e espera. Desta forma, em um sentido mais amplo, estas sugestões possibilitarão a fidelização e o aumento do número de clientes da empresa, além da obtenção de margens de lucro maiores.

## 1. ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

### 1.1. A THYSSENKRUPP ELEVADORES

A ThyssenKrupp Elevadores foi fundada em 1945, em Porto Alegre, sob a denominação Elevadores Sür. Transferiu-se para Guaíba devido ao aumento da demanda e à necessidade de aumentar a capacidade produtiva (THYSSENKRUPP ELEVADORES, 2011). Em 1974, associou-se a um grupo japonês, que passou a deter o controle acionário; mas, quatro anos depois, o controle voltou a ser brasileiro.

Em 1999, o grupo alemão ThyssenKrupp incorpora a organização, através de sua sede na Espanha, passando a chamá-la de Thyssen Sür. O grupo alemão é um dos maiores e mais importantes grupos ligados à tecnologia do mundo, tendo registrado, em 2010, vendas superiores a 45 bilhões de euros, além de atuar em mais de 70 países. Em 2002, a fim de enquadrar-se aos padrões mundiais do grupo, a empresa passa a chamar-se ThyssenKrupp Elevadores S.A. e adquire a Kone Elevadores. Em 2005, o grupo passa a reportar-se aos Estados Unidos.

Em 2008, a sustentabilidade passa a guiar toda a política de gestão da companhia. Desenvolveu-se um projeto de sustentabilidade na fábrica, que já está dando resultados: a empresa foi a primeira do setor a compensar carbono e conquistou a certificação ambiental ISO 14.000. Há, também, uma certificação para construções sustentáveis, a LID, e os elevadores Thyssen fazem questão de estar presentes em quase todos os prédios que a possuem. Quanto aos próprios elevadores, a empresa fabrica quase todos eles sem óleo e engrenagem, a fim de consumir menos energia. A área de tecnologia da empresa está em constante pesquisa de meios para reduzir o consumo de energia dos produtos, como elevadores que só param em determinados andares e sistemas modernos de frenagem.

A ThyssenKrupp Elevadores atua em todo o Brasil, através da fabricação, instalação, conservação e modernização de sua linha de produtos, que são também exportados para diversos países da América e a outras empresas do grupo alemão em outros continentes. Loren Coelho, coordenadora de marketing da empresa,

destacou que os serviços de manutenção preventiva são tão importantes quanto a própria venda dos produtos. Abaixo, uma relação da linha de produtos:

1. Elevadores convencionais, panorâmicos e hidráulicos.
2. Elevadores sem casa de máquinas.
3. Home Lift.
4. Escadas e esteiras rolantes.
5. Fingers (passarelas para aeroportos).
6. Equipamentos específicos para pessoas com mobilidade reduzida: elevadores, cadeiras elevatórias para escadas e plataformas verticais e inclinadas.
7. Ampla rede de Assistência Técnica apta a atender 24 horas por dia.

**Tabela 1 – Relação de Produtos da ThyssenKrupp Elevadores**

Fonte: Adaptado de ThyssenKrupp Elevadores (2011)

O parque industrial localiza-se em Guaíba, no Rio Grande do Sul, em um terreno de 94 mil metros quadrados, sendo 24 mil cobertos. A empresa conta, também, com 54 Unidades de Negócio espalhadas por todo o país, com técnicos presentes em todos os estados. Todos os contratos de venda realizados nas filiais são transmitidos à matriz, através de sistemas interligados. Esta, por sua vez, confirma o recebimento e o pedido é transferido à fábrica. Todos os produtos são fabricados de acordo com as especificações requeridas, isto é, não há estoque de produção acabada.

A organização e as diretorias são divididas em unidades de negócio: obras novas e acessibilidade, serviços, modernização e especiais (passarelas, esteiras rolantes). O marketing, área com a qual mais se pretende interagir na consecução deste trabalho, interage com todas as unidades.

Os elevadores para prédios correspondem à maior parte das vendas da empresa. As áreas de marketing e vendas estão, atualmente, trabalhando em um projeto de segmentação de clientes, baseado em duas variáveis: o valor real de vendas e o valor potencial. Deste modo, quanto maior a soma destes dois fatores, mais importante é o cliente para a estratégia da empresa.

Seguem as informações institucionais da empresa.

#### *Negócio*

- Serviços e Soluções em Movimento.

#### *Visão*

- Ser reconhecida pelos melhores serviços, pelas melhores soluções, com a melhor tecnologia.

#### *Missão*

- Garantir os melhores serviços e soluções em movimento, com tecnologia mundial, alicerçados em relacionamentos de confiança, atendendo interesses de clientes, acionistas, colaboradores e comunidade.

#### *Valores*

- Clientes: construir relacionamentos de confiança
- Resultados: desafio permanente.
- Pessoas: nosso diferencial.
- Qualidade Percebida: compromisso de todos.
- Inovação: busca constante.

Atualmente, aproximadamente 3.000 funcionários atuam na empresa, sendo a maioria dele homens, com idades entre 30 e 40 anos e com oito anos de casa. A fim de garantir um alto nível de qualidade nos serviços prestados, a Thyssen definiu alguns padrões a serem seguidos pelos colaboradores da empresa. São eles:

- Segurança em primeiro lugar.
- Conhecer e superar a expectativa dos clientes.
- Atendimento total ao cliente, com respeito, cortesia e justiça.
- Ser rápido no atendimento, fazendo certo na primeira vez.
- Ser responsável pela solução, mantendo o espírito de equipe.
- Honrar o que prometer.
- Na quebra de qualquer um desses padrões: resolva!

## 1.2. MERCADO DE ELEVADORES NO BRASIL

Primeiramente, cabe definir a que se está referindo como elevadores para prédios. Os elevadores são dispositivos utilizados no transporte vertical de qualquer tipo de carga, isto é, pessoas ou bens (BELLIS, 2010). Os clientes deste tipo de solução móvel são, geralmente, construtoras e incorporadoras de prédios, shoppings e casas; mas há, também, elevadores utilizados para a movimentação de cargas, essenciais em indústrias, para auxiliar no processo produtivo.

As especificações, tanto as técnicas quanto as relacionadas à aparência e funcionalidade, variam de acordo com as necessidades de cada empreendimento. Primeiramente, realiza-se o cálculo de tráfego, responsável por apontar a quantidade necessária de elevadores, suas velocidades e capacidades. As indústrias são bastante flexíveis, oferecendo ao cliente inúmeras opções de cabines, desde as mais simples às mais sofisticadas, velocidades, acelerações e programações.

O mercado de elevadores é bem definido e sólido, composto por empresas tradicionais e de grande porte. Por exigir uma estrutura complexa e o elevador ser um item cuja segurança não pode falhar, a produção de elevadores é restrita a alguns poucos grupos multinacionais. Devido ao porte e ao fato de estarem presentes em países de primeiro mundo, estas empresas têm acesso ao que há de mais avançado em tecnologia.

A demanda por elevadores depende diretamente do setor de onde provêm praticamente todos os clientes das fabricantes: o imobiliário. Como praticamente todas as construções requerem, no mínimo, um elevador, quanto mais prédios em construção, maior será a procura nestas indústrias. Por isso, na próxima seção, buscou-se analisar o mercado da construção civil, em uma tentativa de diagnosticar a situação atual e as tendências de crescimento para os próximos anos.

Os principais *players* deste mercado, segundo entrevista realizada na ThyssenKrupp e pesquisas realizadas nos sites institucionais das indústrias, são basicamente três grupos empresariais, internacionais e de grande porte, como já mencionado: ThyssenKrupp, Otis e Atlas Schindler. Uma nova entrante no mercado brasileiro é a espanhola Orona, quem apesar de não possui fábrica no Brasil e atuar apenas com representantes de venda, será incluída na análise deste estudo. Há,



também, empresas menores, mas, por não possuírem os requisitos mínimos de credibilidade e capacidade produtiva demandados pelos clientes, não se encaixam na referência de estrutura competitiva utilizada neste trabalho.

A seguir, serão apresentadas estas que são as principais concorrentes da ThyssenKrupp no mercado de elevadores para a construção civil: Otis e Atlas Schindler.

### **1.2.1. Atlas Schindler**

A Elevadores Atlas Schindler S.A. é uma empresa integrante do Grupo Schindler, originário da Suíça, que conta com mais de cento e trinta anos de atuação em todos os continentes. Até 1999, a Atlas e a Schindler atuavam separadamente, momento em que houve a fusão entre as duas através da atuação da multinacional suíça (ATLAS SCHINDLER, 2011).

No Brasil, a empresa conta com duas fábricas instaladas, em Londrina e São Paulo, e um parque fabril planejado para a exportação de equipamentos de transporte vertical principalmente para a América Latina. Com mais de 2500 técnicos e 150 postos de atendimento em todo Brasil, a empresa também oferece serviços de manutenção e modernização de equipamentos, que prevê a atualização tecnológica e estética de elevadores, escadas e esteiras rolantes.

Uma das principais preocupações do grupo é unir modernidade e funcionalidade. Para isso, investe-se bastante em tecnologia e design atrativo e busca-se propor a melhor solução para cada tipo de empreendimento, seja ele comercial ou residencial. Sua visão é ser a líder em serviços, por meio de treinamentos constantes dos colaboradores e uma rigorosa política de qualidade.

### **1.2.2. Otis**

A Elevadores Otis é uma empresa subsidiária da norte-americana Otis Elevator Company, líder mundial dos segmentos de produtos e serviços para elevadores, escadas e esteiras rolantes, integrante do conglomerado internacional United Technologies Corporation (UTC). O grupo foi fundado em meados do século

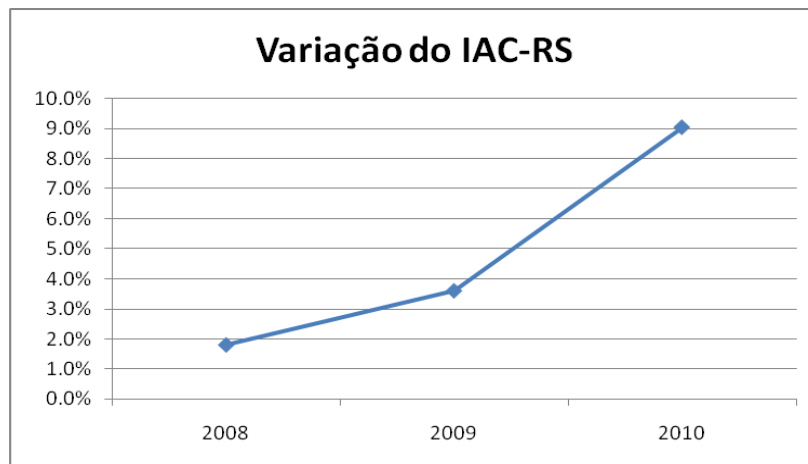
XIX e hoje se faz presente em mais de duzentos países, contando com mais de 215 mil funcionários e vendas anuais superiores a US\$ 47,8 bilhões (OTIS, 2011). No Brasil, a operação corresponde a uma das mais bem-sucedidas operações da multinacional.

A companhia visa a ser a líder em excelência em serviços, assim como a Atlas, e a segurança e a confiabilidade de seus produtos constituem suas principais preocupações. Em seu site institucional, a empresa diz-se, também, responsável por introduzir constantemente inovações no mercado, como os elevadores sem casa de máquinas, sistema que permite a montagem de toda a engrenagem do equipamento sem a necessidade de uma cabine específica de controle.

### 1.3. MERCADO DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO RIO GRANDE DO SUL

Os clientes das empresas que produzem e comercializam elevadores são, em sua grande maioria, as construtoras e incorporadoras de prédios residenciais e comerciais. Tendo em vista que o presente trabalho é totalmente voltado ao estudo do posicionamento, e que este é uma definição formada pelos clientes, esta seção analisará o panorama atual do mercado da construção civil no Rio Grande do Sul. Toda a coleta de dados será realizada junto a empresas deste setor.

O ano de 2010 registrou um dos melhores desempenhos da indústria da construção civil nas últimas décadas, tanto no Brasil quanto no Rio Grande do Sul, segundo relatório do Sindicato das Indústrias da Construção Civil do estado (FERREYRO; BIHEL, 2011). Em 2010, o PIB do setor no país cresceu 11,6% e o Índice de Atividade da Construção Civil Gaúcha (IAC-RS) apresentou um aumento de 9,04% em relação ao ano anterior, número muito acima das médias que vinham sendo registradas. O gráfico abaixo escancara este vultoso crescimento.



**Gráfico 1 - Variação do IAC-RS, de 2008 a 2010**

Fonte: Elaboração própria.

A construção civil recuperou sua importância estratégica na geração de investimentos, emprego e renda. Há carência de mão-de-obra - especializada ou não – e falta de terrenos com infraestrutura adequada, o que demonstra um descompasso entre oferta e demanda.

Entre os fatores que contribuíram para o expressivo crescimento do setor, destacam-se:

- Crescimento significativo da economia, com a conseqüente geração de emprego e o aumento da renda;
- A existência abundante de financiamentos, com taxas de juros e prazos de amortização atraentes;
- O desejo cada vez maior por parte dos consumidores de adquirir o primeiro imóvel próprio ou mudar-se para um mais confortável;
- O grande número de construtoras e incorporadoras com recursos para investir;
- o incremento das vendas no setor da habitação econômica, guiado pelos programas sociais de governo, como o Minha Casa, Minha Vida.

O número de imóveis novos comercializados em 2010 cresceu 17,5% em relação ao ano anterior, comprovando que o acesso aos imóveis tornou-se muito mais fácil. Entre os tipos de unidades vendidas, estão os apartamentos de um e dois dormitórios, que representaram 83% das vendas no período (FERREYRO; BIHEL, 2011).

É importante destacar a expansão dos negócios envolvendo apartamentos de dois dormitórios entre 2005 e 2010. O público-alvo desses empreendimentos são os jovens casais, que, durante o período de estagnação econômica no país, haviam

adiado o sonho do primeiro imóvel e, finalmente, puderam concretizá-lo devido ao aumento da renda e da facilidade de crédito. Tal fenômeno também pode ser explicado pelos dados demográficos, que mostram uma queda da taxa de fecundidade, tornando as famílias menores. Isso levou a uma modificação da demanda da classe média: os apartamentos passaram a ter quartos menores e áreas de convívio maiores, assim como os prédios passaram a oferecer mais infraestrutura, como piscina e quadras poli-esportivas (SINDUSCON, 2011).

Quanto ao mercado de trabalho do setor, registrou-se um aumento de 17% dos postos de trabalho formais no estado, número que poderia ser bem maior se não fossem os altos encargos trabalhistas e a desqualificação de muitos trabalhadores.

As projeções para 2011 são positivas, apesar de não tanto quanto os números registrados em 2010. O Banco Central prevê elevação de 4% do PIB do país e de 5,2% para o indicador na construção civil. Espera-se que o mercado no estado comporte-se de maneira semelhante ao Brasil, com taxa de crescimento de 5,5% (FERREYRO; BIHEL, 2011). Contudo, mesmo que a vontade do governo seja de continuar com o apoio ao financiamento imobiliário e com os incentivos tributários, a taxa de juros básica da economia (SELIC) deve aumentar para 12,25% ao ano, devido ao temor da elevação da inflação.

O aumento da renda e do consumo da população deve refletir na ampliação das instalações de estabelecimentos comerciais, como shoppings e hipermercados. O aspecto demográfico constitui, também, um indicador fundamental para a previsão do volume de vendas e do tipo de unidades comercializadas. Prevê-se que mais e menores famílias formem-se nos próximos anos, o que constitui uma oportunidade de atuação para as construtoras.

Tudo isso, aliado a quantidade ainda enorme de recursos destinados pelo governo ao financiamento habitacional, faz com que as previsões para 2011 sejam muito positivas. O consumidor está mudando, e pesquisas sobre o seu comportamento fazem-se necessárias. Estima-se que a população jovem e com bom poder aquisitivo aumentará consideravelmente, chamando a atenção para empreendimentos compactos, confortáveis e com infraestrutura.

Em 2011, de acordo com a Pesquisa do Mercado Imobiliário de Porto Alegre, realizada pelo SINDUSCON-RS (FERREYRO, 2011), já se pode perceber uma significativa queda no ritmo de crescimento das vendas do mercado imobiliário. A

taxa média de velocidade de vendas (relação das vendas sobre as ofertas) dos últimos doze meses até agosto foi de 7,7%, enquanto a taxa até o mesmo mês de 2010 foi de 11,8%. Em relação ao volume de vendas, o comercializado nos últimos doze meses fechados até agosto de 2011 caiu 30% se comparado ao mesmo período finalizado em agosto de 2010. O número de lançamentos também diminuiu em quase 40%, agravado pela greve dos profissionais responsáveis pela aprovação dos projetos na Prefeitura.

O perfil dos negócios, contudo, continua condizente com a perspectiva apresentada pelo Relatório de 2010: mais de 48% das vendas fechadas em agosto foram de apartamentos de dois dormitórios. Demonstrando o ainda forte poder de compra da população, os imóveis que mais foram vendidos nos últimos dozes meses fechados em agosto estão na faixa entre R\$ 277 mil e R\$ 340 mil (19,1%), que superaram aqueles entre R\$163 mil e R\$214 mil (19%) e ainda os situados entre R\$214 mil e R\$277mil (18,2%). A confiança nas construtoras e incorporadoras por parte dos consumidores também está em alta, comprovada pelo fato de que 92% dos imóveis vendidos em agosto ainda estava na planta ou em construção.

#### 1.4. PROBLEMA

Em razão do aumento da renda e da facilidade de acesso ao crédito, ambos impulsionados, principalmente, pelo expressivo desenvolvimento econômico e industrial registrado no Brasil em 2010 e 2011, mais pessoas passaram a ter condições de adquirir um imóvel próprio. Desta forma, as construtoras e incorporadoras vêm lançando uma maior quantidade de empreendimentos imobiliários para atender a esta demanda. Como cada uma destas construções necessita de, ao menos, um elevador para o transporte vertical de pessoas e objetos, houve um crescimento, também, na demanda de seus fabricantes.

O mercado de elevadores para uso em prédios, comerciais e residenciais, é composto por poucos competidores, que se apresentam ao segmento da construção civil de forma bastante semelhante. Em seus sites institucionais na internet, todos se consideram os líderes de mercado e os mais avançados tecnologicamente. Neste sentido, cabe enfatizar que a empresa que não for capaz de apresentar um

diferencial competitivo sustentável ao longo do tempo não obterá sucesso na atração e fidelização de clientes e, conseqüentemente, no aumento da sua margem de lucro.

A percepção positiva e diferenciada dos clientes sobre a marca é o bem mais precioso de qualquer organização, que, desta forma, gerará uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Partindo-se do pressuposto de que é o mercado que posiciona uma organização, deve-se investigar diretamente junto aos compradores o modo como eles percebem a empresa, por meio de uma comparação de atributos, características e diferenciais entre os principais *players* do mercado.

A falta de um posicionamento claro, atualizado e alinhado com as expectativas dos consumidores constitui-se, portanto, em algo extremamente grave, pois este conceito corresponde ao valor que a empresa tem a oferecer de forma inconfundível, diferente de qualquer outro competidor (KOTLER; KELLER, 2006). Pode-se até mesmo conceber o posicionamento como a comunicação da imagem e da estratégia da empresa (WEBSTER, 1991). Percebe-se, pois, a importância deste conceito para a sobrevivência em um mercado com fortes competidores e com certa padronização técnica.

O posicionamento é um conceito estratégico desenvolvido no marketing orientado ao consumidor final, mas tem igual relevância no marketing industrial. O trabalho apresentará esta relação entre as estratégias de marketing – segmentação e posicionamento de mercado – e os conceitos do marketing industrial, pois os clientes neste segmento são as empresas, o que torna essencial a compreensão do processo de compra industrial.

O Marketing Industrial ou *Business Marketing* compreende as estratégias e ações de marketing voltadas para todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos e serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros (KOTLER; KELLER, 2006). É um conceito extremamente importante, mas muitas vezes subestimado. Dentre as características que diferem o mercado organizacional do consumidor que interessam ao trabalho, estão: as compras são de maior porte e há menos compradores; os responsáveis pelo processo de compra realmente entendem do assunto; há muitos influenciadores; dentre outras importantes diferenças. Todas elas devem ser

analisadas, a fim de imprimir um posicionamento sólido na mente destes compradores.

A ThyssenKrupp Elevadores é uma das empresas líderes neste segmento de elevadores. Sua marca é amplamente reconhecida, particularmente nos mercados de elevadores para prédios ou casas, escadas e esteiras rolantes e equipamentos de acessibilidade. Segundo Loren Coelho, coordenadora de marketing da organização, este reconhecimento deve-se principalmente à qualidade de seus produtos e excelência nos serviços prestados. Segundo o site institucional da companhia, a missão, isto é, o principal valor que a ThyssenKrupp se propõe a gerar ao cliente, é o oferecimento dos melhores produtos e serviços. Ainda segundo a profissional, o objetivo não é ser a líder no setor, e sim a empresa que oferece o maior nível de qualidade ao cliente.

A ThyssenKrupp, na condição de uma das principais *players* deste mercado, deve constantemente avaliar e atualizar a maneira como se posiciona perante o mercado, para que os construtores a concebam como a melhor opção entre as demais. O elevador não é uma simples compra industrial que auxilia ou faz parte do processo produtivo: ele compõe o produto final, sendo suscetível, também, à avaliação dos consumidores finais, por isso a importância de se estudar, também, o comportamento do consumidor final.

O presente estudo, portanto, visa a avaliar a estratégia de posicionamento da ThyssenKrupp Elevadores para o mercado da construção civil no Rio Grande do Sul e entender o que o setor está demandando. Busca-se compreender se o que está sendo proposto pela empresa está efetivamente sendo percebido pelos compradores e, ainda, se está condizente com suas necessidades e desejos. Ao final do trabalho, entendendo os anseios do mercado, espera-se sugerir melhorias e modificações para, assim, garantir o alinhamento e a atualização da estratégia de posicionamento da empresa. Para isso, estudaremos o universo infindável de conceitos e ferramentas que o marketing estratégico e industrial abrange, analisaremos a organização e seu atual posicionamento de mercado, e procuraremos conhecer alguns potenciais clientes do setor através de entrevistas semi-estruturadas.

A pergunta que se faz, portanto, é:

*A atual estratégia de posicionamento da ThyssenKrupp, no mercado da construção civil no Rio Grande do Sul, está presente na mente de seus clientes e é por eles reconhecida e validada?*

## 1.5. JUSTIFICATIVA

A manutenção de uma estratégia de posicionamento ao longo do tempo é uma tarefa árdua, que exige avaliações constantes junto aos clientes. Necessidades, desejos, percepções, conjuntura econômica: tudo está em contínua modificação, urgindo que as empresas revisem periodicamente a imagem que querem imprimir na mente do segmento a que se propõem a atender. Em mercados compostos por competidores de tradição e reconhecidos internacionalmente, como é o caso das indústrias de elevadores, alterar percepções acerca de uma marca já consolidada é algo complexo e demorado, assim como propor um diferencial relevante aos clientes. Mais complicado, ainda, é garantir a manutenção desse diferencial e não permitir que os concorrentes copiem e, até mesmo, superem esta vantagem.

Por estas razões, o presente trabalho faz-se extremamente útil e importante à ThyssenKrupp Elevadores, pois, através da análise do que o próprio público-alvo pensa e deseja, pode-se adequar e, até mesmo, reformular a atual estratégia de posicionamento da empresa. Vale destacar que, neste estudo, coloca-se o posicionamento em uma dimensão estratégica, realçando seu valor como determinante de todas as ações da organização.

Elegeu-se a ThyssenKrupp Elevadores como organização de análise por ser uma empresa de tradição, amplamente reconhecida pelos gaúchos e ter, por muito tempo, destacando-se como símbolo de credibilidade. Sempre apresentando um diferencial pela qualidade, tanto dos produtos quanto dos serviços prestados, torna-se necessária a verificação constante da efetividade deste posicionamento junto aos compradores. As construtoras e incorporadoras de prédios residenciais e comerciais, principais clientes destes grupos empresariais, exigem certos padrões de qualidade



e credibilidade, pois o elevador é um equipamento em que a segurança e o conforto são atributos já esperados quando elas avaliam os fornecedores.

## 1.6. OBJETIVOS

### 1.6.1. Objetivo Geral

Verificar a adequação da estratégia de posicionamento da ThyssenKrupp Elevadores no mercado da construção civil.

### 1.6.2. Objetivos Específicos

1. Descrever o mercado de elevadores e da construção civil no Rio Grande do Sul, analisando os principais competidores, o panorama atual e as perspectivas para o futuro;
2. Apresentar a empresa e sua atual estratégia de posicionamento no mercado em questão;
3. Identificar os atributos e características mais valorizadas pelos clientes e a sua atual percepção sobre a ThyssenKrupp e seus produtos e serviços;
4. Sugerir melhorias para a adequação e o aperfeiçoamento da estratégia de posicionamento no mercado e, assim, atrair e fidelizar clientes e aumentar sua margem de lucro.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste tópico, serão apresentados alguns conceitos essenciais, que subsidiarão o entendimento do trabalho e a análise dos dados.

### 2.1. AS DIMENSÕES DO MARKETING

O marketing pode ser concebido de duas formas: como uma filosofia que direciona todos os objetivos e ações da empresa ao cliente e como uma função gerencial em que o gestor deve ser um especialista em clientes (WEBSTER, 1991).

O marketing participa de todos os níveis da empresa: na concepção da estratégia, isto é, no nível *corporativo*, desempenha um papel fundamental do sentido de identificar oportunidades de mercado através da análise da demanda, das tendências de mercado, da análise interna da organização e, por fim, da definição de um posicionamento da empresa a fim de estabelecer uma posição competitiva.

No nível da *unidade de negócios*, a gerência de marketing tem por função primordial responder à questão “como devemos competir?”. Neste sentido, fazem-se necessárias profundas análises dos clientes, do mercado e da própria empresa, para que se desenvolva um posicionamento certo nos segmentos do mercado certos e, assim, que se entregue um valor superior ao consumidor. É importante lembrar que quem define o valor são os clientes e esta definição está em constante mudança, por isso urge que se esteja sempre atento ao comportamento destes.

Por fim, no nível do *produto ou marca individuais*, os gerentes devem implementar o que foi definido nos níveis anteriores, através das definições do produto, da política de preços, dos canais de distribuição e das formas de comunicação.

## 2.2. MARKETING INDUSTRIAL

Em tempos de intensa concorrência, incertezas no campo econômico, de consumidores sofisticados e exigentes e de um mercado global, o marketing industrial passa a ser indispensável para o sucesso de qualquer organização que atue no mercado *business-to-business* (WEBSTER, 1991). É este conceito que mantém a economia funcionando, através do provimento de produtos e serviços requeridos por outras organizações, seja na produção de outros bens ou na manutenção de suas unidades.

Primeiramente, cabe definir o que se entende por mercado organizacional ou industrial, termos aqui utilizados como sinônimos.

### 2.2.1. Mercado Organizacional

O mercado organizacional é composto por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados para a fabricação de outros produtos e serviços, que, por sua vez, serão alugados, vendidos ou fornecidos a terceiros (KOTLER; KELLER, 2006). As empresas que o compõem são indústrias, governo, instituições de utilidade pública e educacionais, hospitais, atacadistas e varejistas, entre outras. Estas não lidam diretamente com o consumidor final, mas são cruciais para que aquelas que o servem diretamente ofereçam produtos que vão de encontro às suas necessidades e desejos.

Este mercado difere-se em vários aspectos dos mercados consumidores. Abaixo, estão relacionados alguns deles e, após, analisaremos as diferenças mais marcantes.

- a) Há menos compradores, mas as compras são de maior porte.
- b) Relacionamento próximo entre o fornecedor e o cliente
- c) As compras são “profissionais”, sendo necessária em quase todos os casos uma rigorosa análise técnica
- d) Diversas pessoas têm o poder de influenciar a compra
- e) A demanda é derivada da demanda dos clientes

- f) A demanda é geralmente inelástica, principalmente no curto prazo, pois se leva tempo para adequar a produção
- g) Há uma concentração geográfica de compradores, pois setores industriais normalmente localizam-se em pólos.
- h) A compra normalmente é direta, sem intermediários

O mercado organizacional é composto por poucos compradores, mas que em geral respondem por grandes volumes de venda. Isso permite, e até mesmo faz com que seja necessário, um relacionamento próximo entre fornecedor e cliente. Muitos consumidores estão concentrados geograficamente, levando as empresas que operam no B2B a procurar esta concentração a fim de reduzir custos de venda e melhor analisar as mudanças das necessidades do mercado.

A demanda é flutuante e derivada, pois deriva da demanda dos consumidores finais, porém é inelástica no curto prazo, visto que um aumento de preços não implicará uma imediata queda no volume de compra. As compras organizacionais são muito mais complexas que as realizadas ao cliente final e envolvem um conjunto de técnicos e influenciadores na compra, que compõem o Centro de Compra. Este pode ser definido como o conjunto de funções que são assumidas no momento da decisão de compra (MENEZES, 1998).

### **2.2.2. Compras Organizacionais**

Os compradores organizacionais são diversos e se compõem de todas as empresas que comercializam produtos ou serviços a outras. Eles classificam-se em:

- Fabricantes – compram matérias-primas, equipamentos, enfim, o que será utilizado na produção.
- Atacadistas – compram para vender a varejistas, em sua maioria.
- Varejistas – compram para comercializar ao consumidor final.
- Governo – as compras são grandes e ocorrem conforme a necessidade. Exigem-se requisitos e experiências anteriores de fornecimento.

- Instituições sem Fins Lucrativos – adquirem serviços de saúde, galerias, educação. Compram também para revenda, para ajudar nos custos, ou mesmo para uso próprio.

Devido à complexidade já comentada, diversas pessoas assumem diversos papéis no processo de decisão da compra, que podem ser sintetizados em: iniciadores, usuários, influenciadores, decisores, aprovadores, filtros, *gatekeepers*, e compradores. Contudo, há momentos em que o bem a ser adquirido não é primordial para a atividade empresa e todas as funções de um centro de compras podem ser efetuadas por um único indivíduo.

Para melhor analisar a “essencialidade” da compra, estabeleceram-se alguns tipos de compra. São eles:

- Recompra direta: compra de rotina, sem necessidade de avaliação de riscos ou mais opções de fornecimento.
- Recompra modificada: reavalia alternativas de compra, preço é médio e compra infreqüente. Mais pessoas envolvidas e mais “assédio” dos fornecedores.

Aqui, cabe destacar que a lógica de comportamento do mercado organizacional é a mesma do mercado voltado ao consumidor final: quando o cliente nunca experimentou ou utilizou o produto, a disputa entre os concorrentes pela compra e possível fidelidade é maior. Pode-se destacar o exemplo do mercado de bebidas, com as disputas entre Coca-Cola e Pepsi, Bohemia e Heineken, etc.

- Compra nova: grande número de pessoas envolvidas, alto risco, alto nível de informação requisitado. Níveis: consciência, interesse, avaliação, teste e adoção. Processo de decisão: expectativas, que correspondem às experiências anteriores e informações, que levam à criação desta expectativa.

Em qualquer processo de compra, pode haver conflito, fazendo-se necessária a presença de um orientador. Quando a decisão é autônoma, não há conflitos, mas perde-se em qualidade, pois quanto mais pessoas envolvidas, mais informações. Os fatores situacionais também influenciam a compra: ambientais (economia, tecnologia, política), organizacionais (política da empresa, estruturas, objetivos),

interpessoais (relacionamento dos envolvidos, persuasão), individuais (motivações, opiniões), entre outros.

Menezes (1998), após estudar os conceitos de diversos autores, define as etapas comuns aos processos de compras organizacionais: Reconhecimento do problema, levantamento das necessidades gerais, especificações do produto, procura de fornecedores, solicitação de proposta, seleção de fornecedores, especificação da rotina de ordem (especificações, periodicidade de entrega, quantidades, etc. pode haver relacionamento) e, por fim, avaliação do desempenho.

As empresas diferem quanto ao comportamento, isto é, quanto ao nível da relação que pretendem estabelecer com o fornecedor. Segundo Jackson (1985, in: DARONCO, 2001), há aquelas que fazem questão de manter apenas um fornecedor, sem ao menos analisar a proposta dos demais: as chamadas *Lost-for-good*. Neste tipo, gera-se um relacionamento, em que se procura gerar uma relação de longo-prazo, duradoura e vantajosa para ambas as partes. As compras, aqui, são em geral repetidas

Algumas organizações, por diversas razões, entre elas o fato de os fornecedores serem muito semelhantes em termos de logística e tecnologia ou o produto ser uma *commodity*, preferem fazer de cada compra uma nova negociação, estabelecendo relações de curto-prazo. Neste caso, os compradores decidem basicamente por preço e condições comerciais e não apresentam interesse em ser fiéis ao fornecedor. Este tipo de comportamento denomina-se “Always a Share”.

O que deve ficar claro do para o fornecedor é que este deve conhecer a política, a cultura das organizações clientes, a fim de saber reconhecer que tipo de relacionamento é mais vantajoso para ambas as partes. Não há relacionamento, por exemplo, quando as trocas são realizadas baseadas apenas no fator preço. Já quando as partes envolvidas compartilham valores e metas, estabelecendo uma interdependência entre elas, a comunicação é freqüente e a cumplicidade, grande, o relacionamento faz-se presente.

O momento atual exige que o vendedor industrial não só venda o produto, mas também mantenha um relacionamento, de modo a prestar consultoria sobre a melhor forma de resolver o problema do comprador (SIQUEIRA, 1995). Em muitos casos, a relação vendedor-comprador torna-se tão próxima que viram amigos e um passa a indicar o outro a outras empresas.

## 2.3. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

### 2.3.1. Definição de Segmentação de Mercado

O conceito de segmentação de mercado parte do pressuposto de que os bens e serviços não podem ser vendidos sem a consideração das necessidades e desejos dos consumidores e o reconhecimento da sua heterogeneidade (BROCHADO; MARTINS, 2008). Os mercados nunca foram homogêneos, ainda mais nos dias de hoje, época em que se tem à disposição uma quantidade infindável de opções de praticamente qualquer produto.

Smith (1956, in BROCHADO; MARTINS, 2008) foi quem introduziu a Segmentação na literatura do Marketing, e sua conceituação sobre o tema se aplica até os dias atuais. Ele afirma que “a segmentação de mercado consiste em olhar para o mercado heterogêneo como um conjunto de mercados homogêneos em resposta a diferentes preferências nos vários segmentos de mercado.” Pode-se inferir que tanto a empresa quanto os clientes ficarão mais satisfeitos, visto que o que se propõe é a geração de uma oferta direcionada a um público-alvo específico. Desta forma, a empresa otimiza seus esforços de marketing e aumenta sua receita, e os consumidores adquirirão aquilo de que realmente precisam ou desejam.

Giraldi e Ikeda (2009) posicionam a segmentação em um nível estratégico e determinante, ao afirmarem que ela relaciona-se diretamente com a definição das intenções estratégicas e da missão corporativa de uma empresa. Os autores também citam alguns importantes benefícios da segmentação: ela permite identificar os segmentos potencialmente mais lucrativos, perceber segmentos emergentes ou negligenciados, melhorar a compreensão dos clientes e buscar estratégias que sirvam a segmentos diferentes com diferentes produtos. Em suma, a segmentação é capaz de combinar os mercados-alvo com as competências da empresa. Eles destacam os valores pessoais dos consumidores como uma importante base de segmentação, visto que são eles que determinam as escolhas e desejos de longo-prazo.

### 2.3.2. Tipos de Segmentação

Uma organização tem ao seu dispor inúmeras maneiras de classificar seus clientes e, por conseguinte, segmentar e chegar ao seu público-alvo. Brochado e Martins (2008) sugerem que as variáveis que servem de base para a segmentação podem ser classificadas em geral, que são as independentes, que não apresentam relação alguma com o produto, tais como características sócio-econômicas, demográficas, geográficas, culturais; ou específicas, que dependem diretamente do produto, tais como frequência de uso e fidelidade à marca. Os autores sugerem ainda que as variáveis podem ser medidas - objetivas, como frequência de uso - ou inferidas - subjetivas, como o estilo de vida.

Não há regra quanto ao tipo e à quantidade de variáveis utilizar na segmentação: depende muito do mercado, do produto e da disponibilidade de recursos para investir em pesquisas profundas sobre o comportamento do consumidor. Aconselha-se a combinação de duas ou mais variáveis, a fim de se direcionar mais assertivamente a oferta.

		Natureza da Variável	
		Gerais	Específicas do produto
Natureza do Processo de Medida	Objetivas	Variáveis geográficas, demográficas e socioeconômicas.	Ocasões e frequência de uso, status do consumidor, fidelidade, (à loja ou marca), comunicação da informação
	Inferidas	Variáveis psicográficas (estilo de vida) e personalidade.	Benefícios, percepções, intenções, preferências.

**Tabela 2** – Classificação das Variáveis de Segmentação  
Fonte: Adaptado de Brochado e Martins (2008, p. 136).

#### 2.3.2.1. Variáveis Gerais e Objetivas

As características gerais e objetivas, também chamadas de características básicas do cliente por Hooley *et al* (2001), correspondem a informações mensuráveis e relativamente fáceis de obter. Apesar de serem de fundamental



importância para a descrição comprador, não estabelecem uma relação com o produto ou mercado da empresa.

Baseado nas propostas de segmentação de Kotler e Keller (2006), Hooley *et al* (2001) e Churchill e Peter (2000), definiram-se as seguintes variáveis gerais e objetivas de segmentação: demográficas, geográficas e socioeconômicas.

As características demográficas são meios populares e fáceis de segmentar o mercado, correspondendo à divisão do mesmo em função de características da população, tais como sexo, idade, raça, religião, nacionalidade, ciclo de vida da família (características da família), subcultura (grupos dentro de uma comunidade), entre outras (HOOLEY *et al*, 2001). Muitos periódicos segmentam seu público-alvo através do sexo, como as revistas de moda (mulheres). As empresas de turismo utilizam bastante a divisão por idade, por acreditarem que as pessoas se comportam de maneira diferente de acordo com os anos que já viveram. A grande desvantagem da segmentação demográfica é que ela não pode garantir a homogeneidade interna destes grupos. Seus membros podem ser movidos por necessidades e desejos diferentes. Contudo, são características de fácil mensuração e que são apropriadas para alguns mercados.

As variáveis geográficas requerem a divisão do mercado em unidades geográficas, como continentes, países, regiões, estados, cidades ou até mesmo bairros. Elas são determinantes para a concepção da estratégia da empresa, visto que, mesmo com a globalização, características locais ainda são bastante peculiares. No Rio Grande do Sul, por exemplo, é um estado com características muito específicas, cuja população valoriza muito as riquezas locais. A cerveja Polar mantém o sucesso entre os gaúchos graças à ligação entre o produto e o sentimento de orgulho pelos símbolos e tradições do estado (AMBEV, 2011).

As variáveis sócio-econômicas são compostas pela faixa de renda, classe social, grau de instrução e ocupação, entre outras. Os pesquisadores acreditam que diferentes classes sociais apresentem diferentes níveis de riqueza e adotam estilos de vida diferentes. Assim, pessoas com menor nível de instrução e de classes mais baixas gastam com satisfações imediatas, enquanto as pessoas de maior nível socioeconômico pensam no futuro e investem mais em seguros e fundos de investimento. Contudo, não se pode generalizar o comportamento dos membros de um grupo socioeconômico, assim como ocorre com as outras variáveis gerais e objetivas.

### 2.3.2.2. Variáveis Gerais e Inferidas

Estes tipos de variáveis transcendem a simples classificação objetiva dos consumidores e buscam abordar diretamente as necessidades e desejos motivadores da compra; procuram descrever o comportamento do consumidor. É importante frisar que aqui ainda não se está relacionando o consumidor ao mercado específico da empresa.

Elas englobam as variáveis psicográficas, que utilizam a demografia e a psicologia para entender melhor os consumidores (KOTLER; KELLER, 2006) e são capazes de medir o estilo de vida dos mesmos, isto é, a maneira como eles conduzem suas vidas. Hooley *et al* (2001) enumera três elementos essenciais para se medir o estilo de vida: atividades, como profissão, hobbies e lazer; interação com outras pessoas, como comunicação, liderança, auto-percepção; e opiniões acerca dos mais variados assuntos, como política, economia, questões sociais, etc. Muitas empresas utilizam tal forma de segmentação, como a Ford, que agrupa seus clientes segundo critérios como aventureiros, clássicos, seguros e tradicionais.

Neste grupo também estão incluídas as variáveis de personalidade e valores. As pessoas, de acordo com sua origem, criação, relacionamentos e ambiente onde vivem, possuem valores e personalidades distintos, e tentar compreendê-los é essencial para uma caracterização dos grupos. Os profissionais de marketing utilizam testes psicológicos na tentativa de definir a personalidade dos clientes. Escalas de valor também são muito utilizadas para descobrir a importância dos valores como princípios de orientação das decisões.

### 2.3.2.3. Variáveis Específicas do Produto e Objetivas

As variáveis específicas do produto e objetivas compõem o método mais direto para a segmentação de mercado e podem ser obtidas a partir de pesquisas de marketing junto aos consumidores. Cabe, aqui, o exame do comportamento do cliente em relação à classe do produto e à marca. Dentre estas variáveis, por meio

da bibliografia pesquisada, destacam-se a frequência de utilização, status de fidelidade, situação de usuário, comportamento de comunicação.

Quanto à frequência de uso, os clientes podem ser classificados em *heavy-users*, *medium-users* e *light-users*, que correspondem, respectivamente, àqueles que consomem muito, médio e pouco. Intimamente relacionada a esta variável, está a situação de usuário. Este item classifica o comprador em ex-usuário, usuário potencial, usuário iniciante e usuário regular (KOTLER; KELLER, 2006).

A fidelidade do cliente é o “bem” mais precioso a ser alcançado pelas empresas. Cliente fiel ou leal repete a compra e indica a produto a diversos outros potenciais clientes. Desta forma, pode-se segmentar os clientes em níveis de lealdade, como fiéis a uma marca, fiéis a duas ou três marcas e infiéis. Por fim, a atitude em relação ao produto visa a dividir os usuários quanto à maneira como eles transmitem seu sentimento, e podem ser entusiastas, positiva, indiferente, negativa e hostil. As organizações devem focar suas atitudes nos entusiastas, um meio gratuito e eficaz de propaganda.

#### 2.3.2.4. Variáveis Específicas do Produto e Inferidas

Estes tipos de variáveis visam a estabelecer um vínculo de causa e efeito entre as características do cliente e seu comportamento de compra (HOOLEY *et al*, 2001) e necessitam de um estudo mais profundo do consumidor. Contudo, se bem feitas, estas bases são as que apresentam o melhor desempenho dentre as demais (BROCHADO; MARTINS, 2008).

Dentre as variáveis que melhor representam este tipo de segmentação estão os benefícios, as elasticidades e as percepções e preferências. A segmentação por benefício examina os benefícios que os clientes buscam e desejam ao consumir determinado produto. Para pô-la em prática, os profissionais de marketing necessitam saber os motivos básicos pelos quais os diferentes segmentos efetuam a compra. Outra variável que se liga diretamente aos benefícios é a que separa o mercado por percepções e preferências. Neste caso, em vez de focar nos benefícios esperados, o objetivo é analisar o modo como as pessoas enxergam a marca (o mercado como um todo) e em que se baseiam suas preferências.

Finalmente, a segmentação por elasticidades refere-se à forma como a demanda dos grupos comporta-se quando alguma variável do produto ou serviço é alterada, como preço ou atualização tecnológica. Quando se realiza uma melhoria tecnológica em algum produto, por exemplo, há aqueles que reduzirão sua compra por medo de não saberem utilizar e aqueles que ficarão mais interessados em adquirir um produto melhor.

### **2.3.3. Segmentação no Mercado Organizacional**

A segmentação dos mercados organizacionais assemelha-se muito à voltada aos consumidores finais e também exige pesquisa e bom-senso (CHURCHILL; PETER, 2000); porém, possui algumas especificidades. Quando se trata de uma relação *business-to-business*, há menor disponibilidade de informação e há menos “sentimentos” envolvidos. Características técnicas do produto, portanto, também passam a ser mais valorizadas. Entre as bases de segmentação para o mercado industrial, destacam-se: variáveis demográficas, variáveis operacionais, abordagens de compra, benefícios buscados e características comportamentais (CHURCHILL; PETER, 2000; HOOLEY *et al*, 2001; KOTLER; KELLER, 2006).

#### **a) Variáveis Demográficas**

As variáveis mais importantes, segundo Kotler e Keller (2006), são as demográficas, que se referem essencialmente à divisão por setor, porte do cliente e localização geográfica. As empresas também possuem necessidades ou enfoques diferentes para adquirir um produto ou serviço, e a fornecedora deve escolher que tipo(s) mercado(s) atender. Uma empresa fornecedora de bebidas, por exemplo, pode optar por atender os bares e restaurantes, assim como pode preferir fornecer aos supermercados, ou ainda, a ambos. Diferentes compostos de marketing tornam-se necessários.

Quanto ao porte da empresa, pode-se segmentar através do número de empregados ou da receita líquida, por exemplo. Este modo de segmentação impacta

em muitas questões importantes, como o tamanho médio do pedido, preço a praticar e poder de barganha do cliente (HOOLEY *et al*, 2001). A mesma fornecedora de bebidas do exemplo anterior pode atender a rede Wall Mart ou um “mercadinho” com um único caixa. A localização geográfica também impacta diversas decisões da empresa, como custos de distribuição, nível de competição e demanda. Empresas fornecedoras de peças para automóveis tendem a se localizar próximas das montadoras, para facilitar o transporte e aumentar o nível de integração.

#### b) Variáveis Operacionais

A maneira como as empresas-clientes funcionam e operam no dia-a-dia também constitui uma base para segmentação. O volume de compras constitui importante fator de segmentação, assim como o nível de tecnologia do cliente, que irá interferir diretamente no do fornecedor. Muitas empresas exigem um grau de integração, por meio de sistemas de informação sofisticados, enquanto outras preferem não compartilhar as questões internas. As capacidades e competências também são fundamentais, pois interferem no nível de serviço oferecido. Os clientes variam quanto à necessidade de auxílio dos fornecedores: para uns, basta entregar o produto; para outros, é requerida uma assistência técnica contínua.

#### c) Abordagens de Compra

As abordagens de compra descrevem o modo como a empresa relaciona-se com seu fornecedor, como as compras são efetuadas e qual setor predomina nas decisões. Há aquelas organizações que buscam um relacionamento de longo-prazo com o fornecedor e aquelas que buscam o menor preço, sem se importar com uma relação. As compras podem ser centralizadas ou descentralizadas, e uns setores podem exercer maior influência que outros dependendo da empresa. A área técnica pode ter poder maior que a área comercial, e isto é um fator determinante de compatibilidade de cultura organizacional.

#### d) Benefícios Buscados

Assim como nos mercados de consumo final, os fornecedores devem estar atentos aos benefícios procurados pelos clientes na aquisição de seus produtos. O fornecedor deve prestar atenção, inclusive, nas tendências dos consumidores finais, pois são eles que determinarão os atributos que as empresas-clientes valorizam. Cabe enfatizar que o que o comprador procura muitas vezes é diferente do que o usuário deseja. O responsável pelas compras, por exemplo, pode desejar o produto mais barato possível, enquanto o usuário pode requerer um atributo específico.

#### e) Características comportamentais

Neste item, podem-se incluir as características pessoais dos compradores. Mesmo que a aquisição seja corporativa, são pessoas que efetuam a compra. A maneira como o comprador avalia os fornecedores, se ele tem uma boa relação com o vendedor, se ele se propõe a riscos ou busca sempre o seguro são exemplos de comportamentos que podem refletir inclusive a cultura da empresa.

O comportamento da própria organização também aparece aqui. Questões como a abertura ou não a riscos e a busca por um relacionamento de longo-prazo (fidelidade) constituem importantes fatores para a determinação da cultura organizacional dos clientes, que interferirá diretamente no modo de agir do fornecedor.

### **2.3.4. Segmentação na Prática**

Após a identificação dos segmentos de mercado potenciais, a organização deve decidir em quantos e em quais deseja focar (KOTLER; KELLER, 2006). É importante que o(s) segmento(s) escolhido(s) seja relevante para a consecução da estratégia da empresa. Primeiramente, deve-se ter em mente de que nem toda segmentação é útil; exemplo disso são alguns tipos de *commodities*, como o sal e o açúcar, que são pouco segmentáveis por praticamente não existirem variações de

preço e mesmo do próprio produto. Quanto à quantidade de segmentos, algumas empresas decidem focar em um único grupo de consumidores, pois, assim, podem entender mais a fundo suas necessidades e constituir uma marca forte. Contudo, a maioria opta por atender a mais segmentos, visto que o segmento escolhido pode desaparecer ou a concorrência vir com uma proposta de valor mais assertiva.

Kotler e Keller (2006) enumeram cinco critérios que definem a relevância de um segmento: eles devem ser mensuráveis, substanciais (grandes e rentáveis o suficiente, compondo o maior grupo homogêneo possível), acessíveis, diferenciáveis (respondem diferentemente a cada ação de marketing), e acionáveis. As bases de segmentação escolhidas também dependem da natureza do mercado em que a empresa atua (HOOLEY *et al*, 2001). Nos mercados de consumo *premium*, é comum os gerentes agruparem segundo as características básicas do cliente, como classe social ou idade. Já nos mercados voltados ao consumo de massa, é comum analisar as atitudes dos clientes e descobrir o segmento que consome maior quantidade do produto.

Segmentar é, em última análise, dividir um mercado grande e complexo em submercados homogêneos, com características e necessidades semelhantes. É um processo cara, mas, se bem executado, traz um retorno inestimável, tanto em termos financeiros, quanto de reputação da marca. O próximo capítulo exporá um conceito intimamente relacionado ao tema aqui trabalhado: o posicionamento, o grande “avaliador” do processo de segmentação.

## 2.4. POSICIONAMENTO

### 2.4.1. Definição e Origem do Posicionamento

O posicionamento é um conceito relativamente novo no mundo dos negócios, não havendo, portanto, uma definição universalmente aceita para o termo. O pensamento moderno de marketing, porém, parte do pressuposto de que nenhum produto ou serviço deve ser tratado como *commodity*. Para uma organização conseguir obter o sucesso em algum mercado, é necessário que esta assuma um

posicionamento consistente, que transmita ao consumidor alguma vantagem que os outros competidores não podem oferecer. Lima (2010) afirma que o posicionamento é o coração da estratégia de qualquer organização, pois trata da seleção do “espaço” ou “posição” de mercado que a empresa almeja ocupar. Posicionar-se estrategicamente é assegurar a percepção do valor proposto pelos clientes e ocupar um espaço em suas mentes.

Nesta linha, Kapferer (1992) considera o posicionamento como a ênfase em características distintivas que fazem o seu produto atraente ao público. Ele lembra que as escolhas são feitas num rigoroso processo de seleção na cabeça dos compradores, por isso a importância de trabalhar para relacionar uma marca a um conjunto de suas expectativas, necessidades e desejos.

Até a década de 1950, os profissionais de marketing preocupavam-se em comunicar as características e benefícios intrínsecos ao produto. Em seguida, os alvos da comunicação passaram a ser a imagem e a reputação da empresa. Por fim, na era do posicionamento, a estratégia assume um papel central e os profissionais devem levar em consideração não só os pontos fortes e fracos da companhia, mas de todos os concorrentes (SERRALVO; FURRIER, 2004). Com o aumento da competição, é essencial entender como os consumidores posicionam as marcas em suas mentes e a única maneira para obter-se um posicionamento consistente é a segmentação e o pioneirismo.

Segundo os autores, o que muitas vezes não se percebe é que o básico no posicionamento não é criar algo novo e diferente, mas manipular o que já está dentro da mente e realinhar as conexões já existentes. O erro das organizações é bombardear as pessoas com propagandas que tentam modificar seu modo de pensar. As pessoas estão saturadas de mensagens de comunicação; e o desafio está em comunicar aquilo que o cliente quer e é capaz de perceber (RIES; TROUT, 1995). Eles reforçam que, no mundo dos negócios, a realidade é a percepção do cliente e não como a empresa, internamente, define seu posicionamento. Se uma empresa não é a primeira a atingir a mente do cliente em determinada perspectiva, ela sofre de um grave problema de posicionamento. Existem alternativas para enfrentar este problema, mas o melhor é ser, em algum ponto, por menor que este seja, o primeiro a oferecer as soluções para este ponto.

Kotler e Keller (2006) definem posicionamento como a ação de projetar o produto e a imagem da empresa, a fim de que assumam uma posição diferenciada



na mente de seu público-alvo. A empresa deve esclarecer a que se propõe a marca e como ela pode ajudar o consumidor na consecução de seus objetivos de maneira inconfundível. Serralvo e Furrier (2004), em uma tentativa de compilar as principais idéias vigentes sobre o tema, definiram posicionamento como *o processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada de valor cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável em relação à concorrência num cenário competitivo, do ponto de vista de um público-alvo.*

#### **2.4.2. Perspectivas do Posicionamento**

Após um amplo estudo da literatura sobre o tema, Serralvo e Furrier (2004) afirmam que há basicamente duas linhas centrais pelas quais os autores concebem o posicionamento: a perspectiva organizacional e a perspectiva perceptual. A primeira refere-se a um trabalho interno e processual de oferta, segundo os objetivos e condições da companhia. A empresa, assim, é capaz de formar um grupo de compradores para sua oferta. Já a segunda corresponde à maneira pela qual o cliente conceberá a marca, associando fortemente o posicionamento à percepção.

Muitas vezes, o posicionamento é delegado unicamente ao setor de comunicação da empresa, retirando seu caráter estratégico e dotando-o de características operacionais. Contudo, acredita-se que este é um conceito estratégico, pois visa a estabelecer definições e modos de atuação da empresa de uma forma ampla e global, de longo prazo. Todo o processo de planejamento da empresa deve ser voltado ao consumidor; por isso, o presente trabalho une as duas perspectivas, excluindo o processo interno da definição estratégica e concebendo a percepção do cliente como ponto de partida indispensável para todas as definições e ações de posicionamento estratégico.

#### **2.4.3. Definição da Estrutura de Referência Competitiva**

O processo de definição do posicionamento inicia com a conceituação do que Kotler e Keller (2006) chamam de estrutura de referência competitiva. Essa estrutura refere-se à identificação do mercado-alvo (segmentação) e, em seguida, dos

concorrentes da categoria em que a empresa está inserida. O estudo do comportamento do consumidor, mesmo quando os clientes são indústrias, é fundamental para a definição do mercado-alvo e da estrutura competitiva.

Ries e Trout (1995, p.18) reforçam a importância de exergar além das portas da empresa e analisar o mercado como um todo:

Para ter sucesso nesta sociedade supercomunicativa, uma empresa tem de criar uma posição na mente do seu cliente potencial, posição que leve na consideração devida não apenas os pontos fortes e fracos da empresa, mas também dos concorrentes (RIES; TROUT, 1995, p.18).

#### **2.4.4. Pontos de Diferença e Pontos de Paridade**

Logo após a definição e identificação de todos os “atores” que influenciam e cercam a organização, é importante definir os pontos de diferença e os pontos de paridade. Os primeiros são qualidades ou benefícios que os consumidores associam fortemente a uma marca e que não são comparáveis aos da concorrência; correspondem ao pioneirismo na mente do consumidor proposto por Ries e Trout (1995). Tal pioneirismo não significa a criação de algo totalmente novo, mas ser a primeira a posicionar-se clara e explicitamente como a marca que oferece certo benefício.

Já os pontos de paridade são associações que podem ser compartilhadas por outras marcas da categoria (KOTLER; KELLER, 2006), e subdividem-se em: *pontos de paridade de categoria*, que são associações imprescindíveis à marca para pertencer à categoria; e *pontos de paridade de concorrência*, relações que anulam os pontos de diferença do concorrente. Devido ao grau de exigência dos consumidores nunca antes registrado, resultado principalmente da ampla disponibilidade de informação, as empresas de um mesmo setor acabaram tornando-se, de certa forma, padronizadas. Os clientes esperam que todas elas ofereçam vários itens para que sejam comparadas a outras. Este nível mínimo de serviço oferecido é o que se denomina “pontos de paridade” de uma categoria.

Para melhor compreender os pontos de paridade, cabe a exposição de alguns exemplos. São requisitos mínimos a empresas que produzem elevadores que estas ofereçam produtos com alto nível de segurança, garantia e variedade de opções. Já

das companhias aéreas, espera-se que apresentem passagens a diversos destinos e condições de pagamento facilitadas. Todas estas exigências mínimas que os compradores fazem mentalmente para que uma empresa ingresse em uma categoria compõem os pontos de paridade de categoria.

Os pontos de paridade de concorrência estão intimamente relacionados com os pontos de diferença. Uma organização que consegue se igualar à concorrência naquilo em que esta obtinha um diferencial está estabelecendo pontos de paridade de concorrência e anula completamente os diferenciais da rival. Por isso é fundamental a obtenção de pontos de diferença que dificilmente sejam atingidos pelos competidores. Esta é uma árdua tarefa, visto que o cada vez mais rápido avanço tecnológico resulta em um mercado altamente dinâmico, fazendo com que os pontos de diferença anulem-se muito rapidamente.

Quando os telefones celulares surgiram, por exemplo, os pontos de paridade de categoria eram a capacidade de realizar e receber ligações dentro de uma determinada área e possuir uma agenda de contatos. Aparelhos com câmera digital, por um período considerável, conseguiram estabelecer pontos de diferença e assim serem objetos de desejo dos consumidores. Hoje em dia, porém, os celulares devem ter câmera, toques variados, agenda, calculadora, despertador, dentre uma infinidade de outros recursos. Os pontos de diferença são rapidamente anulados, o que comprova que, para obter um diferencial no mercado, a marca deve demonstrar nítida superioridade em algum aspecto.

#### **2.4.5. Elaboração de um Posicionamento Sólido**

A empresa deve informar aos consumidores a que categoria a marca pertence antes de realçar seu ponto de diferença. As teorias de comunicação reforçam a idéia de que, quando o produto é lançado, deve-se criar uma conscientização da marca. Para isso, Kotler e Keller (2006) expõem três formas: anunciar os benefícios da categoria, afirmando que o produto oferece o que o cliente espera dos pertencentes ao setor; comparar a produtos exemplares, utilizando-se de marcas concorrentes na comunicação; e contar com um nome que descreva o produto, elaborando uma definição que acompanhe o nome da marca.

Ao conseguir que o público-alvo reconheça a marca como pertencente à categoria esperada pela empresa, é o momento de estabelecer os pontos de paridade e os pontos de diferença. Os primeiros são definidos a partir do que é necessário para pertencer à categoria e anular os diferenciais dos concorrentes. Já o ponto de diferença deve estar de acordo com o que os consumidores achem desejável e a empresa tem de conseguir cumprir o que promete. O consumidor considera desejável o ponto de diferença que seja relevante e importante para ele; que tenha alguma distinção, isto é, que seja peculiar e superior ao dos demais *players*; e que possua credibilidade, seja fundamentado, plausível e conveniente.

O autor apresenta três critérios para cumprir o que foi prometido: exeqüibilidade, comunicabilidade e sustentabilidade. A empresa deve ser capaz de criar o ponto de diferença, comunicá-lo por meio de evidências de que é possível fazê-lo, e sustentá-lo ao longo do tempo, sempre observando o mercado.

A organização deve ainda decidir em qual nível estabelecer os pontos de diferença da marca: em suas qualidades, benefícios ou valores. Qualidades mudam rapidamente e podem ser copiadas pela concorrência, além de os consumidores às vezes não terem conhecimento técnico para extrair os benefícios e valores propostos. Por isso, a empresa deve ir além e mostrar ao consumidor como ele pode alcançar os benefícios desejados com a utilização do produto.

Contudo, deve-se atentar ao fato de que muitas vezes os pontos de paridade e os pontos de diferença são negativamente correlacionados. Um colchão, por exemplo, pode primar pela qualidade, porém o preço pode estar além daquele que os clientes estão dispostos a pagar. Um automóvel pode ser potente e veloz, mas não com o nível de segurança mínimo exigido pelos consumidores.

O desafio para as empresas é saber contornar estes *trade-offs* e fazer com que as pessoas concebam suas marcas como as que oferecem os melhores atributos desejados. Entre as formas de enfrentar esse desafio estão o investimento em duas campanhas de marketing distintas para cada atributo, a utilização de outras “entidades” que imprimam credibilidade à proposta da marca e a redefinição da percepção do público sobre a correlação negativa entre os benefícios.

As pessoas têm pré-conceitos muito fortes em suas mentes. Correlações negativas, portanto, são muito difíceis de serem desmanchadas, pois os consumidores só vêem o que esperam ver (RIES; TROUT, 1995). Portanto, todos

estes passos devem ser muito bem observados, pois, como afirma Upshaw (1999), uma marca bem posicionada gera um relacionamento de longo prazo com o cliente.

#### **2.4.6. Estratégias de Diferenciação**

A diferenciação gera um produto ou serviço praticamente exclusivo, sendo incomparável a nenhum outro concorrente no mercado. Baseado no proposto por Kotler e Keller (2006) e Porter (1986), destacam-se quatro estratégias distintas em que a marca pode posicionar-se a fim de obter uma diferenciação. São elas:

##### **2.4.6.1. Produto**

Este tipo de diferenciação é aquele em que a marca posiciona-se como de qualidade superior. As empresa que adotam tal estratégia podem cobrar um preço superior e despender menos recursos com comunicação, visto que os consumidores repetirão as compras e farão a famosa propaganda boca-a-boca. Ainda é necessário, porém, que a empresa forneça comprovações dessa qualidade superior, o que pode ser realizado através de ações palpáveis que representem esta diferenciação. Um atendimento sempre cordial em um restaurante, por exemplo, sugere que o estabelecimento cumpre um padrão de atendimento de qualidade.

O preço é um forte influenciador da percepção da qualidade (PORTER, 1986). Em geral, altos preços representam qualidade superior. Embalagens consideradas de padrão mais elevado, canais de distribuição restritos e promoções pouco freqüentes também indicam qualidade superior.

##### **2.4.6.2. Funcionários**

Treinamento e desenvolvimento de funcionários nunca foram tão valorizados. Capacitar a linha de frente para atender os clientes de modo assertivo e cordial, de acordo com as peculiaridades de cada mercado consumidor e, mais ainda, de cada

cliente individualmente, constitui uma importantíssima estratégia de diferenciação, especialmente para setores como o varejo (KOTLER E KELLER, 2006).

#### 2.4.6.3. Canal

A facilidade de acesso aos produtos e serviços oferecidos são tão importantes quanto sua qualidade intrínseca. Deste modo, destaca-se a organização que tiver seus revendedores estrategicamente localizados e que preste os serviços agregados de forma eficiente.

#### 2.4.6.4. Imagem

As teorias de marketing afirmam que a única comprovação de que a identidade que uma marca deseja assumir está presente na mente do consumidor é o que pensa o próprio consumidor (RIES; TROUT, 1995). Portanto, a imagem de uma empresa no mercado é a maneira como o cliente a vê, e uma imagem marcante é aquela que transmite personalidade e que envolve emocionalmente o cliente. Investimentos em comunicação e experiências ao consumidor que reforcem a marca consistem em meios para consolidar esta estratégia de diferenciação.

#### **2.4.7. Medição da Efetividade do Posicionamento: Mapa Perceptual**

Há apenas uma maneira de se medir a efetividade de uma estratégia de posicionamento de uma marca. Quando uma marca é reconhecida e associada de imediato a alguma categoria e diferenciada das demais, a empresa obtém um posicionamento de sucesso (STERNTHAL; THYBOUT, 2001). Ao longo deste trabalho, evidenciou-se que posicionar é um processo essencialmente comparativo; o posicionamento de uma marca ou produto está intimamente relacionado ao posicionamento dos concorrentes. Quando um produto é lançado no mercado, as

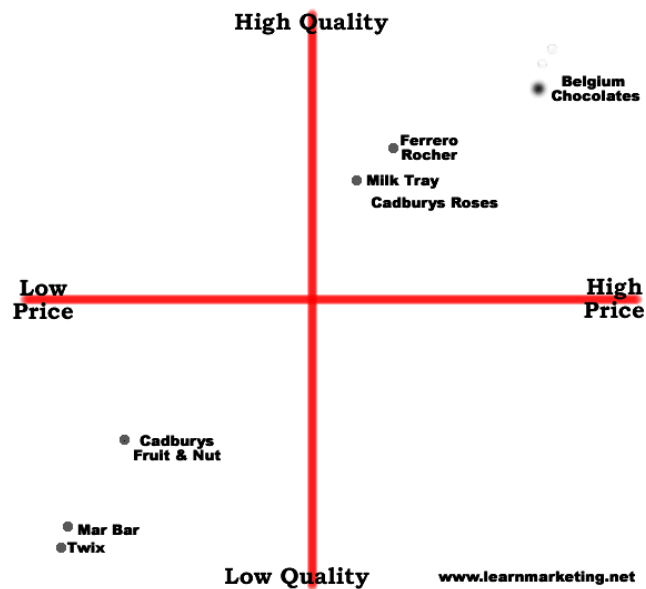
peças o percebem como parecidos ou não com outros já existentes (BRANDALISE, 2005).

Partindo-se deste pressuposto, cabe, neste estudo, a utilização de um Mapa Perceptual, um modelo gráfico que representa a localização dos produtos ou marcas de um mercado na mente do consumidor (MOREIRA, 2006). Este instrumento, também conhecido como Cartografia Perceptual, é capaz de escancarar esta comparação entre produtos por meio da representação espacial no espaço euclidiano. Seu objetivo final é explicitar a estrutura competitiva do mercado, facilitando as decisões de diferenciação e posicionamento.

Os atributos ou características propostos no Mapa devem corresponder àqueles que os consumidores mais valorizam, reforçando a tese aqui defendida de que o posicionamento é formado pelos clientes e não pelas empresas. Dependendo das características comparadas, pode-se verificar a idéia que os consumidores têm sobre os produtos em si e sobre a imagem das marcas ou empresas, subsidiando a definição das estratégias de produto, preço, comunicação e distribuição.

Para a determinação do mercado em análise, o profissional de marketing deve definir o quão abrangente pretende ser. O mercado de alimentos, por exemplo, inclui todos os tipos de comida, desde balas até camarão, o que dificulta a comparação. Já definindo como o mercado de chocolates, os concorrentes praticam ações de marketing semelhantes, o que facilita bastante a identificação no mapa.

O mapa perceptual pode se constituir de duas – bidimensional – ou de mais dimensões – multidimensional, e sua construção envolve basicamente duas tarefas: identificar as dimensões relevantes para o mercado em questão e determinar a posição ocupada pelas marcas ou produtos nessas dimensões (MOREIRA, 2006). Abaixo, encontra-se um modelo de mapa perceptual bidimensional, utilizado como exemplo da estrutura da ferramenta. Em um Mapa estruturado corretamente, as distâncias geométricas entre as marcas nos espaços dimensionais são elaboradas por programas de computador.



**Figura 1 – Exemplo de Mapa Perceptual**

Fonte: Learn Marketing (2011).

O mapa acima apresenta uma divisão em quatro quadrantes. As marcas componentes de cada um deles concorrerão mais diretamente entre si. A *Ferrero Rocher*, por exemplo, se melhora sua qualidade, destacar-se-á dos *Belgium Chocolates*, gerando uma vantagem competitiva: mesmo nível de qualidade por um preço mais baixo. Da mesma maneira, se os *Belgium Chocolates* conseguirem diminuir seus preços, mantendo a qualidade, provavelmente atrairá mais compradores.

As variáveis utilizadas podem ser tanto propriedades dos objetos quanto avaliações diretas de semelhança entre elas. Quando não se sabe qual atributo é o mais positivo, deve-se perguntar ao consumidor qual o ponto ideal dentro do mapa. Neste caso, a ferramenta assume a função de descobrir não só a posição dos produtos, mas também qual combinação de qualidades os compradores mais valorizam.

Os consumidores freqüentemente utilizam mais do que duas dimensões na percepção e avaliação dos objetos. Dessa forma, técnicas de análise multivariada são muito empregadas na construção de mapas perceptuais, como, por exemplo, a Análise Fatorial ou a Análise de Componentes Principais. Contudo, como este trabalho analisa poucas empresas, estas técnicas mais sofisticadas não serão necessárias.



### 3. MÉTODO

O método, em um trabalho acadêmico, tem a importante função de explicar a maneira pela qual foi possível chegar aos resultados apresentados, de modo a conferir credibilidade ao estudo. Pode-se definir “método científico” como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotados para se atingir o conhecimento (GIL, 2008, p. 8).

A revisão da literatura cumpre o importante papel de auxiliar na definição da classificação e natureza do estudo a ser desenvolvido. Segundo Creswell (2010, p. 51), ela compartilha com o leitor os resultados de outros estudos intimamente relacionados ao que está sendo realizado. Serve, também, para contextualizar o tema de pesquisa dentro do campo do conhecimento apropriado e apresentar os conceitos fundamentais para a compreensão do trabalho.

#### 3.1. CLASSIFICAÇÃO E NATUREZA DO ESTUDO

O presente estudo classifica-se como uma pesquisa exploratória. Tal método, segundo Malhotra (2006), permite explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão, e caracteriza-se pela flexibilidade e versatilidade. Em geral, ela é significativa em qualquer situação em que o pesquisador não dispõe de entendimento suficiente para prosseguir com o projeto. Em vez da aplicação de questionários estruturados, procura-se, aqui, estar sempre alerta a novas idéias e percepções. Gil (2008) reforça esta concepção, ao afirmar que as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar idéias, a fim de formular problemas mais precisos. O autor ainda relata que este procedimento envolve, habitualmente, levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não-padronizadas e estudos de caso.

Segundo Malhotra (2006), que propõe classificações específicas para pesquisas de marketing, este estudo também pode ser qualificado como uma “pesquisa para identificação de problemas”. Este tipo é realizado para subsidiar a identificação de problemas que, talvez, não apareçam claramente para a empresa,

mas que existem ou provavelmente aparecerão no futuro. Como exemplos, o autor cita pesquisas de participação de mercado e imagem da marca ou da empresa. O presente trabalho ilustra bem esta metodologia, pois visa a identificar as incompatibilidades entre o que os clientes pensam sobre a empresa e o que ela se propõe a oferecer.

Quanto à natureza do trabalho, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, método largamente utilizado na compreensão de problemas complexos e em estudos exploratórios. Ao contrário do método quantitativo, em que o objetivo final é chegar a generalizações, aqui se busca entender determinado fenômeno. Segundo Malhotra (2006, p. 155), este tipo de pesquisa é uma *“metodologia não-estruturada e exploratória, baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”*. O objetivo deste estudo é, portanto, levantar informações novas à empresa, e o que interessa é o conteúdo das mesmas e não a quantidade. Por isso, é pouco comum o emprego de instrumental estatístico para a análise dos dados (NEVES, 1996) e objetiva-se induzir a compreensão de certos comportamentos em vez de deduzi-los.

Creswell (2010, p. 212) sugere que a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela seleção intencional dos participantes que melhor subsidiarão o entendimento do problema, ao contrário do que ocorre com o estudo quantitativo, em que se seleciona aleatoriamente um grande número de participantes. O pesquisador, aqui, possui um papel fundamental, pois é ele que coleta, pessoalmente, os dados, por meio de exame de documentos, observação de comportamento ou entrevistas com os participantes. Visto que a pesquisa qualitativa é uma pesquisa interpretativa (CROSWELL, 2010), a capacidade de síntese do pesquisador e sua interpretação dos dados são determinantes para a consecução do estudo.

Na tabela abaixo, estão relacionadas as características essenciais da pesquisa qualitativa.

Características Essenciais da Pesquisa Qualitativa
- Ambiente natural como fonte direta de dados;
- Pesquisador como instrumento fundamental;
- Caráter descritivo
- Significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador;
- Enfoque indutivo.

**Tabela 3 - Características Essenciais da Pesquisa Qualitativa**

Fonte: Adaptado de Neves (1996)

A relevância deste tipo de estudo reside no fato de que, nos dias atuais, as mudanças sociais ocorrem cada vez mais rapidamente e, conseqüentemente, os pesquisadores carecem de familiaridade com o que acontece na esfera que ele se propõe a pesquisar (FLICK, 2004). Aqui, levam-se em conta as necessidades e desejos de cada participante, partindo-se do pressuposto de que nenhum deles é igual ao outro. Deve-se atentar, contudo, para o fato de que a utilização de dados qualitativos para fazer generalizações é incomum, visto que não utiliza uma amostragem grande o suficiente nem utiliza técnicas padronizadas de coleta.

### 3.2. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população corresponde a um conjunto de elementos que possuem determinada característica, e a amostra é definida como o subconjunto de uma população para estabelecer ou estimar suas especificações ou características (GIL, 2008). Neste trabalho, a população constitui-se de empresas construtoras e incorporadoras de prédios residenciais e/ou comerciais, de médio a alto padrão, localizadas ou que atuam na cidade de Porto Alegre.

Utilizou-se uma amostragem *não-probabilística*, isto é, que depende unicamente de critérios do pesquisador, sem fundamentação matemática ou estatística, e *por conveniência*, onde o pesquisador seleciona os elementos a que

tem acesso (GIL, 2008). É evidente que tal seleção é baseada na população definida para o estudo, e é bastante comum em estudos exploratórios ou qualitativos.

A amostra compõe-se de dez construtoras e/ou incorporadoras de prédios que atendam às características da população determinada. Procurou-se selecionar alguns clientes e potenciais clientes da ThyssenKrupp, a fim de identificar o que estes valorizam tanto no fornecedor quanto no produto. A quantidade de componentes da amostra foi definida a partir do critério da repetição das respostas: na décima entrevista, percebia-se certa padronização de informações, já possibilitando o resumo e análise dos dados.

### 3.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A entrevista é o procedimento de coleta de dados que constitui uma forma de interação social, e corresponde à técnica de investigação em que o pesquisador formula perguntas ao entrevistado com o objetivo de obter os dados que interessam à pesquisa (GIL, 2008). As vantagens deste método são várias: facilita quando os participantes não podem ser observados diretamente, pode-se obter informações históricas e o pesquisador pode direcionar o questionamento (CRESWELL, 2010). Contudo, há, também, algumas desvantagens: os entrevistados podem filtrar informações ou não serem muito articulados e o entrevistador pode influenciar as respostas.

Dentre as classificações existentes, decidiu-se utilizar a entrevista em profundidade semi-estruturada, técnica que engloba um roteiro aberto de perguntas abertas e leva o respondente a discorrer sobre o tema (BONI E QUARESMA, 2005). Apesar do roteiro, conduz-se a entrevista de forma muito semelhante a de uma conversa informal.

Segundo Flick (2004, p. 89), esta técnica vem sendo cada vez mais utilizada neste tipo de pesquisa, por se esperar que seja mais provável que os pontos de vistas dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma entrevista com planejamento relativamente aberto, sem uma estrutura padronizada ou questionário. Caracteriza-se por ser um modo direto e pessoal de obter informações e apresentar profundidade, isto é, um único respondente é testado por um entrevistador treinado

para descobrir suas crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico (MALHOTRA, 2006, p. 163).

Realizou-se, primeiramente, duas entrevistas com a coordenadora de marketing da ThyssenKrupp para a identificação do problema de pesquisa. Posteriormente, foram efetuadas as entrevistas com dez empresas, por meio do responsável pela compra de elevadores de cada uma delas. Estas últimas aconteceram, todas, em um período de duas semanas, na cidade de Porto Alegre. Cada uma apresentou, em média, duração entre 15 e 20 minutos. Sobre o procedimento de registro de dados, todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, com o objetivo de conferir maior veracidade à análise dos dados.

### 3.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para possibilitar a análise de dados qualitativos, utilizaram-se as três etapas apresentadas por Miles e Huberman (1994, *apud* GIL, 2008). A primeira delas, a *redução*, consiste em selecionar, focalizar e simplificar os dados obtidos, de modo a formar um texto com alguma unidade. Tal fase foi realizada com base nas transcrições das gravações. A etapa seguinte, a *apresentação*, é a elaboração de textos, gráficos, imagens, etc., de forma a desvendar e estabelecer outras formas de análise. Por fim, na etapa de conclusão/verificação, requer-se a revisão dos dados exaustivamente, para formular conclusões que sejam dignas de crédito e defensáveis, capazes de suportar explicações alternativas.

O método de análise dos dados utilizado foi a análise de conteúdo, instrumento interpretativo que trata da sistematização, da tentativa de conferir maior objetividade a uma atitude que conta com exemplos dispersos, mas variados, de pesquisa com textos. Esta técnica visa a “padronizar” a heterogeneidade das respostas, e centra-se na crença de que a neutralidade e a boa interpretação é a garantia da obtenção dos melhores resultados. Objetiva-se ordenar e compactar as informações obtidas e, para isso, deve-se fazer uso de técnicas apropriadas de cada campo do conhecimento.

Neste trabalho, a fim de melhor enxergar e analisar a atual situação de mercado, foram utilizadas algumas ferramentas e métodos muito úteis do campo da administração e do marketing: a elaboração de um Mapa Perceptual e a exposição dos Pontos de Paridade e de Diferença, ambos explicados no capítulo da Revisão Bibliográfica. Após uma comparação minuciosa das percepções dos entrevistados sobre as empresas do mercado e os atributos mais valorizados, estas ferramentas serviram como uma maneira de explicitar como os competidores estão posicionados, atualmente, no mercado. Como objetivo final, espera-se propor melhorias na estratégia de posicionamento da ThyssenKrupp para o mercado da construção civil.

## **4. ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1. ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DECLARADAS DAS INDÚSTRIAS DE ELEVADORES**

O posicionamento, como já analisado na revisão bibliográfica, corresponde à implementação de uma oferta diferenciada, cujos atributos gerem uma posição sustentável e vantajosa frente à concorrência. Os únicos “avaliadores” habilitados desta estratégia são os clientes: são eles que definem como uma empresa está posicionada.

A fim de, posteriormente, comparar o que as empresas do mercado de elevadores, em especial a ThyssenKrupp, oferecem de valor aos clientes com o real espaço ocupado em suas mentes, neste capítulo serão analisadas as estratégias declaradas de posicionamento destas indústrias, para o mercado da construção civil.

#### **4.1.1. Posicionamento Proposto pela ThyssenKrupp**

A ThyssenKrupp posiciona-se como uma empresa cujo diferencial está na qualidade dos produtos e serviços prestados, assim como o relacionamento próximo com os clientes (THYSSENKRUPP, 2011). Segundo a coordenadora de marketing e o site institucional da empresa, qualidade é oferecer as melhores soluções, as melhores tecnologias e os melhores serviços. O vendedor transcende seu papel de mero representante comercial e assume a função de consultor, isto é, auxilia e elabora sugestões ao construtor desde a concepção do projeto do edifício ou condomínio até a pós-venda. Para isso, os consultores passam por um completo treinamento interno.

Evidencia-se, claramente, que o público-alvo não se constitui das construtoras que desenvolvem projetos populares, como os concebidos pelos programas sociais do governo, como o Minha Casa, Minha Vida. A ThyssenKrupp foca-se em oferecer o que há de melhor para aquelas empresas que buscam

projetar um prédio – comercial ou residencial – diferenciado, dispostas a pagar um “prêmio” para obter o que há de melhor e mais moderno.

Portanto, o segmento que a empresa se propõe a atender constitui-se das construtoras e incorporadoras cujos público-alvos são as classes A e B, que valorizam um produto bem acabado, de “grife”, como mencionou um dos entrevistados, e com atributos de qualidade que serão expostos nas próximas sessões. Contudo, como será, também, demonstrado adiante, não é exatamente isso que os clientes percebem.

#### **4.1.2. Posicionamento Proposto pelas Empresas Concorrentes**

O posicionamento e a segmentação de mercado propostos pelas empresas concorrentes foram extraídos de seus sites institucionais e foram consideradas apenas aquelas cuja maioria dos entrevistados colocou como reais competidoras da ThyssenKrupp: a Atlas Schindler e a Otis. Ambas pertencem a grupos multinacionais e estão presentes há anos na mente dos gaúchos.

A Atlas Schindler afirma em diversas sessões de seu site (ATLAS SCHINDLER, 2011) ser uma empresa de tradição e global, estando presente em todos os continentes e atuando há mais de cento e trinta anos em todo o mundo. Declara-se *a líder absoluta em transporte vertical no Brasil*, o que não é explícito na Thyssen. Dentre os principais atributos propostos, estão: cobertura total em qualquer parte do país, melhores tecnologias, aprimoramento contínuo, design atrativo, conforto, segurança total e serviços com rapidez e qualidade.

A Otis apresenta-se como *a maior fabricante de elevadores, escadas e esteiras rolantes do mundo*, e seu principal diferencial é encontrar, sempre, a melhor solução ao cliente, desde o elevador mais simples ao mais sofisticado. Desta forma, a empresa segmenta pouco seu mercado, propondo-se a atender todos aqueles que requerem uma solução de transporte, vertical ou horizontal. A excelência nos serviços é o objetivo maior. A tecnologia que só o maior grupo de elevadores do mundo pode oferecer também é um destaque.

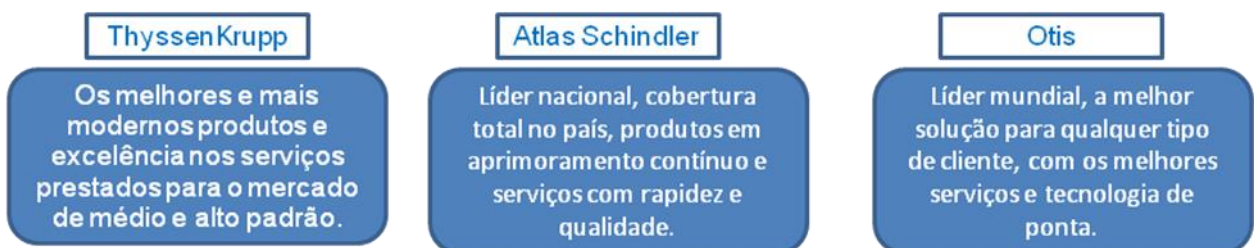


### 4.1.3. Comparação entre o Posicionamento Proposto pelas Empresas

As três principais empresas do setor, no mercado brasileiro, apresentam-se de maneira muito semelhante. Todas elas colocam os clientes em primeiro lugar, destacando bastante a garantia de que os serviços prestados são os melhores possíveis, isto é, executados com cordialidade, assertividade, presteza, rapidez e confiança. A tradição, credibilidade e solidez dos grupos aos quais pertencem também são trazidas como itens de valor, responsáveis por equipamentos seguros e da mais alta tecnologia.

A ThyssenKrupp, além do serviço, foca bastante em um produto diferenciado, a melhor solução para o segmento de médio e alto padrão, enquanto que a Otis se propõe a atender a todos que buscam elevadores. Não foi encontrado o(s) segmento(s) a que a Atlas Schindler objetiva suprir. Cabe destacar, também, que nenhuma delas faz referência alguma a preço em seus sites e que a única que não se posiciona como líder – nacional ou internacional – é a ThyssenKrupp.

Resumidamente, pode-se definir o posicionamento proposto pelas empresas no esquema abaixo, destacando-se a semelhança das propostas de valor apresentadas.



**Figura 2 – Posicionamento Proposto pela ThyssenKrupp, Atlas Schindler e Otis**

Fonte: Adaptado de ThyssenKrupp (2011), Atlas Schindler (2011) e Otis (2011)

## 4.2. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS PELAS ENTREVISTAS JUNTO AOS CLIENTES

Entender como uma marca está posicionada para o segmento a que esta se propõe a atender é obrigação de qualquer empresa, que só pode ser obtido através

de entrevistas em profundidade com os clientes. Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação das entrevistas junto aos mesmos.

#### **4.2.1. Visão sobre a Atual Situação do Mercado e Perspectivas para o Futuro**

Como o estudo baseia-se em um setor industrial - *business-to-business* - para analisar o crescimento potencial do mercado de elevadores, deve-se investigar como está a demanda dos clientes finais, isto é, das pessoas que procuram apartamentos ou salas comerciais. Perguntou-se a todos como eles enxergam o mercado atualmente e as perspectivas para o futuro. As respostas foram praticamente unânimes: o mercado está aquecido e a tendência é que assim permaneça nos próximos anos. Contudo, as informações destacadas partem de opiniões pessoais e não constituem dados oficiais.

Em 2010, o mercado apresentou taxas de crescimento exageradas, resultado da euforia decorrente das condições e políticas econômicas de incentivo ao consumo. Como um dos entrevistados relatou, *“até o início de 2011, o mercado vinha crescendo de forma exagerada, uma tendência eufórica demais”*. Neste ano, houve certa desaceleração no crescimento, porém ainda bastante acima da média registrada cinco anos atrás. O volume de negócios continua alto e a tendência é que o mercado interno assim permaneça no futuro, mesmo com a ameaça de uma nova crise internacional. Outro construtor diz que, apenas no setor de altíssimo padrão, a facilidade de se financiar um imóvel não mudou muito a demanda, pois estes clientes normalmente compram à vista ou financiam diretamente com a construtora, mas reitera que isso favoreceu muito as demais classes.

Três clientes afirmaram que a estrutura familiar está se modificando, o que vem acompanhado de mudanças nos tipos de prédios e apartamentos. Constroem-se, assim, apartamentos com quartos menores e área social maior, e edifícios com maior infraestrutura (piscina, salão de festas, etc.) e mais apartamentos. Isso implicará a necessidade de mais elevadores por prédio. *“Há uma oportunidade demográfica nos próximos 15, 20 anos, pois aumentará o número de pessoas entre 20-40 anos, época em que se compra geralmente o primeiro apartamento”*, afirma

um dos construtores que atua no segmento de alto padrão, que planeja construir mais dois dormitórios em vez de três suítes.

Dois entrevistados que atuam no setor de alto e altíssimo padrão apontaram o lado negativo da forte demanda: as “matérias-primas”, principalmente mão-de-obra e terrenos valorizados pela classe A, estão mais escassos e caros, o que diminui a margem de lucro, apesar do aumento de receita. Eles prevêem que novas áreas da cidade terão de ser exploradas, o que foi comprovado neste estudo por outros dois entrevistados que atuam na Zona Sul e cujo público-alvo são as classes média e alta. A falta de pessoal qualificado também ocasiona um atraso na entrega dos empreendimentos. Um deles também citou o “gargalo estrutural”, isto é, a demora e a dificuldade de se aprovar um projeto na prefeitura, como um impedimento a novos lançamentos. “*A infraestrutura é péssima*”, diz ele.

Apesar de todos estes problemas estruturais, o crescimento é uma tendência unânime e as construtoras continuarão lançando empreendimentos. Conclui-se, então, que há espaço para as indústrias de elevadores investirem bastante em marketing, a fim de adequar sua segmentação e seu posicionamento e, assim, aumentar suas vendas.

#### **4.2.2. Compras Industriais e Relações com Fornecedores: considerações gerais e específicas ao mercado de elevadores**

É interessante avaliar o modo como os clientes efetuam suas compras e se relacionam com os fornecedores, a fim de descobrir a importância que alocam para a compra de elevadores e o tipo de relacionamento que buscam com estas empresas. Perguntou-se como ocorre o processo de compras e as relações com os fornecedores. Vale destacar que cada prédio lançado é um novo empreendimento e, para sua concretização, devem-se efetuar diversas *compras novas*, em que se levam em conta experiências anteriores e informações detalhadas sobre o produto.

Em relação à operacionalização das aquisições, alguns entrevistados afirmam que suas empresas possuem um departamento de compras, responsável por prospectar fornecedores e pesquisar preços dentro de uma especificação técnica determinada pelos engenheiros. Contudo, tratando-se de itens de maior valor, como concreto, aço, esquadrias, empreiteira (mão-de-obra) e o próprio elevador, a

diretoria envolve-se diretamente. *“Para compras de menor valor, o setor tem mais liberdade de decisão, mas para itens como elevador e concreto, os engenheiros estabelecem um padrão e são os diretores que avaliam e decidem. Quatro ou cinco contratos correspondem a 80% do custo da obra”*, explica um dos entrevistados. A outra metade é composta por empresas de menor porte, em que os sócios se envolvem diretamente na prospecção e na relação com os fornecedores.

Todos os entrevistados enfatizaram que, em qualquer tipo de compra - mas principalmente as de maior valor - normalmente já se têm fornecedores cadastrados, para os quais são definidos padrões mínimos de qualidade e credibilidade. Realiza-se uma análise de itens como porte, reputação e tradição antes de incluir alguma empresa na lista de “parceiros”. É dos construtores a responsabilidade pelo prédio: qualquer problema que ocorre, mesmo que a culpa seja de um dos fornecedores, os clientes acabam por acionar à própria empresa, pondo em risco sua reputação. Por isso a importância de se estabelecer estes padrões mínimos. Um dos construtores de alto padrão reforça ainda que *“o gaúcho já é exigente, ainda mais os de classes mais altas”*. O sócio da construtora voltada ao público de maior padrão dentre as entrevistadas afirma que o público de classe “AA” valoriza bastante a “grife”, isto é, marcas que oferecem, tradicionalmente, os melhores e mais elegantes produtos.

Contudo, dentro desta relação de fornecedores, a decisão, segundo oito entre os dez entrevistados, baseia-se principalmente no preço e nas condições comerciais (prazo de pagamento, por exemplo). Tendo em vista esta padronização de fornecedores e a similaridade das compras das construtoras, criou-se a COOPERCON - RS (Cooperativa da Construção Civil do Rio Grande do Sul), com o objetivo de garantir um preço menor decorrente de compras em larga escala. Especificam-se os detalhes técnicos do produto requisitado e algumas empresas – que atendem aos padrões comentados acima – são convocadas a apresentar seus preços.

Oito dos entrevistados utilizam ou já utilizaram esta cooperativa para adquirir alguns de seus insumos. Eles afirmam que também cotam os preços internamente através de seus fornecedores de “longa data” (além de participar da COOPERCON), definindo-se pela negociação mais vantajosa. Alguns deles também compram seus elevadores deste modo, o que será comentado adiante, comprovando que não é comum, neste mercado, relações de fidelidade. Pode-se afirmar, portanto, que o tipo de comportamento apresentado pela maioria dos construtores entrevistados na

compra de elevadores é o *Always-a-share*, em que se buscam relações de curto-prazo e as decisões alicerçam-se em preços. O desenvolvimento de um relacionamento de longo-prazo não se faz vantajoso, visto que as fornecedoras apresentam muitas semelhanças, tanto nos produtos quanto nos serviços prestados.

Poucos incorporadores - apenas três entre os dez entrevistados - enfatizaram a importância de se estabelecer este relacionamento com os fornecedores. Para estes, tal prática gera bons negócios e garante sempre um bom atendimento. Mesmo que a concorrência ofereça um preço um pouco mais elevado, eles tendem a manter a relação com os parceiros atuais. *“Não descarto a possibilidade de trocar o fornecedor, mas sempre levo em conta todo o histórico coma minha parceira antes disso”*, diz um deles.

Os determinantes de compra e a escolha de fornecedoras de elevadores serão mais bem apresentados na próxima seção. Cabe, porém, destacar aqui uma crítica que três incorporadores fizeram ao modo como se dá a negociação neste setor: *“tudo é muito desgastante; tu apresentas tuas especificações às empresas e elas dão preços absurdos. Tu tens que marcar às vezes dez reuniões até chegar ao preço final. A estratégia comercial deles é esta, chegam a tirar R\$ 50 mil logo de cara. Nunca posso confiar nos preços que eles colocam”*, justifica um deles. O centro da crítica é o fato de que, em um mercado composto por grupos sólidos e conceituados, presentes em todo o mundo, deve-se respeitar o cliente e apresentar claramente os preços e as condições, fugindo da negociação “típica”. Negociações ocorrem sempre, mas, segundo eles, estas não podem ser tão desgastantes.

#### **4.2.3. Atributos e Valores que Levam as Empresas a Escolherem uma Marca de Elevador**

Os motivadores de compra são fundamentais para entender o que as construtoras necessitam, desejam e esperam que uma indústria de elevadores lhes ofereça. Os dez entrevistados responderam quais os determinantes de escolha (atributos, características) que os levam a escolher por uma marca ou por outra.

Primeiramente, cabe enfatizar que todos os respondentes determinam previamente uma estrutura de referência competitiva, isto é, um padrão mínimo a que uma empresa deve atender para ser classificada como possível fornecedora. Os

atributos e características que mais foram citados foram: tradição, credibilidade, reputação, porte, garantia de reposição de peças e prestação de serviços, segurança e capacidade tecnológica.

As razões para a exigência destes pré-requisitos são muitas. O elevador deve apresentar os níveis de segurança e conforto que só uma empresa com credibilidade comprovada e tradição pode oferecer, pois é um item que os clientes finais utilizam a todo instante. Outro motivo são os serviços prestados e o atendimento: todo o auxílio por parte do vendedor e dos técnicos da empresa, desde a elaboração do projeto até o serviço de manutenção preventiva e garantia, é tão importante quanto o próprio produto, e a fornecedora deve ter, sempre, toda uma estrutura, logística, reputação e *know-how* para atender em todo o país. A necessidade de as construtoras estarem sempre alinhadas com os avanços tecnológicos também justifica a seleção de empresas de grande porte.

Curiosamente, todas as construtoras incluem a ThyssenKrupp, a Atlas Schindler e a Otis nestas estruturas e algumas também incluem a Orona. Por esta última ser nova no mercado brasileiro, não possuir uma fábrica aqui e, principalmente, por desconhecimento (falta de tradição e de credibilidade) e não ter a garantia de serviços e assistência técnica, por mais benefícios que ela ofereça, ainda não atraiu a maioria dos entrevistados. Segundo alguns deles, a marca deve se consolidar aqui primeiro através de casos de sucesso para, após, poder passar a ser mais uma opção. Mas por enquanto, não.

Dois dos entrevistados fecharam negócio com a Orona e afirmam que ela é uma grande empresa, com uma estrutura bem desenvolvida e oferece produtos de altíssima tecnologia. Um deles arrisca dizer que, hoje em dia, o elevador passou a ser uma *commodity* e que todos se apresentam como os mais avançados, mas “é tudo igual”. O outro atribui ao preço praticado pela indústria espanhola como o determinante de compra, mesmo ela apresentando menos credibilidade que as demais.

Realizado este “filtro”, cabe avaliar os atributos e valores que levam a escolher por uma ou por outra empresa entre as citadas. Oito entre os dez entrevistados consideraram o preço como o principal fator de escolha entre estas marcas, por as enxergarem no mesmo nível de empresa. Seguem algumas colocações de alguns deles: “Qualquer uma das três (Thyssen, Otis e Schindler) me atenderia muito bem dentro das minhas especificações”. “Definidos meus padrões

*técnicos, o que mais vai impactar vai ser o preço e as condições comerciais”. “O preço é muito relevante, pois comparamos as três como equivalentes”.*

Os dois que não consideraram o preço como principal fator de escolha foram os mesmos que valorizaram o relacionamento, a parceria com os fornecedores que, segundo eles, trazem uma garantia maior de atendimento. *“Preço é importante, mas se acaba negociando. Prefiro valorizar meus parceiros, que me prestam serviços e manutenção melhores”.*

Além do preço, há outros atributos e características classificados como fundamentais na decisão. O atendimento, a velocidade de entrega e os serviços prestados, avaliados por experiências anteriores, também são levados em conta. Dentro dos serviços, pode-se incluir a manutenção preventiva para o condomínio depois de terminado o empreendimento que, mesmo não atendendo diretamente às construtoras, um bom serviço ao prédio garante menos reclamações a eles. Dois dos entrevistados também colocaram a proximidade com a fábrica como um diferencial, pois facilita a logística e evita atrasos. Um deles até mesmo levantou questões de cultura, afirmando que empresas mais “locais” são capazes de entender melhor suas necessidades.

A demonstração de interesse por parte das indústrias em ser a melhor solução para as construtoras, de lhes *“facilitar a vida”*, nas palavras de um entrevistado, também é um fator decisivo. Um dos construtores apontou que as fornecedoras devem ser flexíveis dentro de uma estrutura em que aprovações de projetos e certificações são muito lentas e complicadas. Outro entrevistado afirma que as visitas devem ser mais freqüentes, com periodicidade mínima de uma vez por ano. Desta forma, o cliente sente-se valorizado e confiante que adquirirá um produto e um serviço de qualidade. Essa flexibilidade e demonstração de interesse, se bem executadas, podem constituir importantes *pontos de diferença*, isto é, atributos que uma das empresas pode desenvolver tão bem que não poderão ser comparáveis aos da concorrência.

Apresentou-se, também, o grau de proximidade com o vendedor das empresas como um fator gerador de certa *“fidelização”*. Como muitos afirmam não enxergar diferenças entre as três indústrias, o vendedor que conseguir desenvolver uma relação de amizade com o cliente, demonstrando-se sempre interessado e disponível para solucionar suas necessidades ou mesmo para uma conversa informal, acaba sendo, ele próprio, um atributo determinante na decisão. *“Compro da*

*Atlas porque o vendedor tornou-se meu amigo* – afirma, claramente, um dos entrevistados. Outro construtor reforça: *“o vendedor está sempre procurando saber o que eu preciso, como estão meus negócios”*.

Especificamente em relação ao produto, os construtores acreditam que as especificações técnicas dos elevadores não apresentam tantas diferenças entre as marcas e não tem como saber qual destes grupos multinacionais oferece a alternativa mais avançada e moderna. Um dos atributos do próprio elevador é o bom funcionamento do mesmo, pelo qual as empresas devem responder e garantir custos baixos de manutenção. As experiências anteriores são, também aqui, a melhor maneira de avaliar tal fator.

Mesmo com certa padronização tecnológica entre os *players* deste mercado, a tecnologia e a velocidade de inovação também contam no momento da escolha. O fator “custo-benefício” também foi citado, unindo as variáveis “preço” e “qualidade” e realçando a importância de oferecer os produtos mais avançados, bonitos e bem-acabados pelo menor preço possível. Um dos construtores de alto padrão afirma que procura colocar sempre em seus prédios os elevadores mais modernos – maior aceleração, cabine mais elegante e inovadora, etc. - pois os clientes valorizam a “novidade”, que traz diferenciação.

Em suma, pode-se afirmar que são necessários padrões mínimos de qualidade, tradição, porte, entre outros atributos, para a cotação de uma empresa como possível fornecedora de elevadores. Dentro deste grupo, o preço é o principal determinante de escolha, concebem-se suas componentes como semelhantes. Contudo, outros atributos e características também contam na hora da decisão, como atendimento e serviços prestados, tecnologia e custo benefício dos elevadores, interesse e flexibilidade das indústrias e proximidade das mesmas com o canteiro de obras.

#### **4.2.4. O Produto: atributos e características requisitados e percepções sobre a importância do elevador no prédio como um todo**

Perguntou-se aos entrevistados quais eram as especificações requisitadas em um elevador e qual a marca utilizada atualmente. Estes itens são capazes de



subsidiar a ThyssenKrupp na determinação das características do elevador em si e a da razão pela qual as empresas escolhem determinada marca. No concernente à marca, a razão, como foi visto nas sessões anteriores, transcende ao produto e situa-se na empresa ou marca como um todo.

Primeiramente, os elevadores devem obedecer ao cálculo de tráfego, realizado no anteprojeto. Tal cálculo corresponde à medição da movimentação do prédio, para calcular o número de elevadores que o prédio deverá ter, suas capacidades e velocidades. Contudo, aqui se definem apenas questões quantificáveis, para as quais não interessam os atributos qualitativos do produto.

Os entrevistados afirmaram definir padrões também para o próprio elevador: como todos eles atendem a segmentos de, no mínimo, classe média, eles definem requisitos mínimos de acabamento, velocidade e conforto. Foi unânime a exigência de que a cabine seja de aço inoxidável e tenha espelho, para deixá-la bonita e agradável de se estar. Outro padrão citado por três entrevistados foi a necessidade de cabines mais altas, a fim de facilitar o processo de mudanças: *“todos os moradores utilizam o elevador, pelo menos durante os primeiros seis meses, para fazerem a mudança, transportar móveis, por isso a necessidade de uma cabine mais alta.”* É importante ressaltar que em muitos empreendimentos há elevadores de serviço, que pode - e até deve - contar com um acabamento menos sofisticado.

A velocidade de tráfego dos elevadores também foi um item bastante citado, mesmo que implique custos mais elevados. O elevador, segundo um dos construtores, deve ser o mais eficiente possível na sua função básica - transporte vertical de passageiros. As pessoas não têm tempo a perder: transporte eficiente é transporte rápido. Mesmo que existam opções de velocidade de 60 metros por minuto, todos os entrevistados exigem, no mínimo, 90 metros por minuto. Um deles reiterou que, em prédio com um apartamento por andar, requer-se uma velocidade maior, enquanto quando há mais unidades no mesmo pavimento, o elevador pode ser um pouco mais devagar, pois há mais elevadores.

Os construtores voltados ao público de classe A buscam sempre o que há de moderno e seguro, os chamados produtos “TOP de linha”. Os compradores gostam de novidade e inovação; eles sentem-se valorizados pela construtora ao ingressarem em um elevador moderno, diferente, confortável e elegante. Um dos entrevistados reforçou a necessidade de um produto superior em seus prédios: “o

*‘cara’ que mora nos andares mais altos chega a ficar um minuto e meio no elevador; é impossível que ele não repare no acabamento da cabine, pelo menos”.*

Perguntou-se, também, se os entrevistados consideram o elevador um diferencial para o produto final – o empreendimento pronto. Dois deles afirmaram que, quando um comprador ingressa em um prédio de médio ou alto padrão, ele já espera que o elevador atenda ao padrão especificado pelos construtores. Portanto, o elevador não é um diferencial, mas se estiver mal-dimensionado e fora destes padrões, os clientes ficarão insatisfeitos e “decepcionados” com a construtora.

Entretanto, a maioria considerou o produto um verdadeiro diferencial para o edifício. As pessoas conhecem, empiricamente, as marcas e os tipos de elevadores e, ao identificarem uma marca com credibilidade e tradição e depararem-se com um produto moderno e sofisticado, sentir-se-ão mais valorizadas. O elevador pode ser um meio de surpreender positivamente os clientes.

#### **4.2.5. Comparação entre as Marcas: atributos e características associados e determinantes de decisão pela marca atual**

Todos os entrevistados conhecem bem ou inclusive já trabalharam com as três empresas por eles posicionadas na mesma estrutura competitiva: ThyssenKrupp, Atlas Schindler e Otis. A fim de se explorar as principais percepções sobre estas três marcas, perguntou-se quais os atributos e características são associados, especificamente, a cada uma delas. Todos, também, em suas empresas, estão incorporando e construindo novos empreendimentos e, portanto, tiveram de tomar a decisão por uma marca específica de elevadores. As razões desta escolha também serão apresentadas.

A maioria (seis dos dez entrevistados) concebe a Otis como uma empresa que apresenta uma qualidade um pouco inferior, uma imagem mais antiga e ultrapassada que as outras duas e uma desorganização nos processos internos. Um entrevistado passou, há dez anos, por uma experiência mal-sucedida em relação à organização da empresa: *“eles preencheram o contrato de forma errada e nunca tinha gente para montar os elevadores”*. Outro reitera esta situação, expondo que a empresa está desfocada do mercado, com problemas, principalmente, de atendimento e serviços durante a elaboração do prédio e na pós-venda. Sobre o

produto em si, afirmou-se, também, que a Thyssen e a Atlas são nitidamente superiores: *“elas estão em um patamar acima da Otis, o produto deles é médio, uma segunda linha de produtos”*.

Cabe, porém, destacar que eles não descartam a empresa como opção de fornecimento e até mesmo um deles trabalhou recentemente com ela, por ela possuir tanta credibilidade e tradição como as outras e apresentar preços mais competitivos. Já os quatro construtores que não puseram a Otis em desvantagem não enxergaram um diferencial significativo em nenhuma das indústrias: *“As três são multinacionais e têm acesso à tecnologia de ponta”*. Outro reforça a indiferença em relação às marcas afirmando que *“nenhuma delas vai querer queimar sua grife, todas prestam serviços semelhantes”*. Um deles já estruturou uma parceria com a empresa, pois ele consegue preços mais baixos que as demais.

A ThyssenKrupp é fortemente relacionada, ainda, à antiga Sur Elevadores, incorporada pela multinacional alemã em 1999, o que faz com que muitos associem a tradição e o fator “local” à empresa. Contudo, isso não chega a ser um determinante na hora da decisão. Já proximidade da fábrica – localizada em Guaíba – foi mencionada por dois incorporadores como um diferencial, pois facilita a logística e proporciona mais segurança em relação à manutenção e reposição de peças. Um deles afirma que compra da ThyssenKrupp justamente por isso: *“não tenho porque comprar de uma empresa de São Paulo se com uma empresa daqui sou bem atendido. A logística próxima ao canteiro de obras facilita a logística e evita atrasos”*. Nota-se, porém, que a maioria não considera os serviços superiores às das demais fabricantes.

Os elevadores da ThyssenKrupp são considerados similares aos das outras, principalmente aos da Atlas Schindler. Apesar de a tecnologia e a qualidade estarem bastante associadas à empresa, os construtores não encaram isso como um diferencial, visto que as duas outras também investem nestes quesitos. Além disso, mais da metade dos entrevistados não considera esta proximidade da indústria um ponto relevante. Um construtor afirma ainda que o produto é bom, porém o preço praticado é muito superior às demais, o que inviabiliza qualquer negociação.

A Atlas Schindler é concebida por todos de maneira positiva. A qualidade dos serviços prestados, principalmente em questões como atenção e disponibilidade do vendedor, foram destacadas. Dos três construtores que valorizaram o relacionamento, dois são clientes da Atlas. *“A Schindler facilita, torna as coisas mais*

*fáceis, ela é boa na resolução de problemas*”, ressaltou um deles. Alguns também definem a empresa como referência em qualidade, embora atualmente este conceito esteja “padronizado” entre as concorrentes. A Atlas era pioneira em inovação no passado e, segundo um dos entrevistados, era sinônimo de qualidade e status.

A Atlas Schindler e a ThyssenKrupp são concebidas como muito semelhantes, tanto em termos de produto – tecnologia, inovação, acabamento – quanto em relação aos serviços – manutenção, prestação dos vendedores e técnicos. Porém, a primeira ainda se sobressai, pois a ThyssenKrupp é associada a preços mais elevados. Os compradores, de maneira geral, não estão dispostos a pagar um valor maior para adquirir produtos muito semelhantes. Outro ponto positivo para a Atlas é o fato de que os clientes por ela atendidos estão satisfeitos com a periodicidade e cordialidade dos vendedores, enquanto outros reclamam que os vendedores da ThyssenKrupp e da Otis chegaram a ficar três anos sem aparecer em seus escritórios.

A Otis, apesar de considerada um pouco inferior às outras, ainda é levada em consideração por todas as construtoras na hora da decisão. A Orona não foi avaliada nesta seção, pois nem ao menos é considerada como opção entre os entrevistados. As razões destes e daqueles que compraram seu produto estão descritas na seção 4.2.3.

#### **4.2.6. Percepção do Posicionamento Proposto pela Thyssenkrupp**

Depois de descritos os atributos e comparadas as marcas, já se pode inferir a percepção acerca do posicionamento declarado pela ThyssenKrupp. Entretanto, como a indústria é o foco deste trabalho, resolveu-se analisar a fundo esta questão, através da exposição da estratégia da empresa aos entrevistados, de forma a que eles pudessem, diretamente, avaliar se esta está condizente com suas percepções.

A ThyssenKrupp é uma marca que está associada à qualidade, à tecnologia e, por alguns dos clientes entrevistados, a bons serviços. Contudo, como já comentado, as outras duas concorrentes também são concebidas como iguais ou até mesmo superiores neste quesito. A empresa não é vista como a melhor, como se propõe a ser. *“A Thyssen sempre vai atrás de tecnologia, redução de consumo, etc., mas as outras também vão”*, confirma um dos entrevistados. Portanto, o

posicionamento atual da empresa não está sendo eficaz, visto que ela não ocupa um espaço diferenciado na mente dos compradores nem mesmo foi a pioneira a oferecer determinado atributo de valor, dificultando a obtenção de alguma vantagem competitiva.

A percepção de equivalência registrada por grande parte dos compradores, principalmente com a Atlas, inibe os pontos de diferença relacionados pela ThyssenKrupp: “*A Thyssen é muito semelhante à Atlas. Não consigo ver um diferencial por parte de alguma delas*”. Outro comprador também afirma: “*em termos de qualidade percebida, é tudo a mesma coisa*”. Foi praticamente unânime a negação em pagar um prêmio para obter produtos Thyssen, mesmo que a marca remeta a atributos como tradição, qualidade e confiabilidade.

O fato de um dos entrevistados dizer que é inviável realizar qualquer negociação com a indústria devido aos altos preços cobrados comprova a dificuldade de transmissão dos valores propostos. Contraditoriamente, mas também alertando para a falta de efetividade da proposta de valor da ThyssenKrupp, um cliente da empresa afirma comprar dela somente por conseguir o melhor preço, mas se diz insatisfeito com os serviços, criticando o descaso dos vendedores e técnicos. Outro construtor também não enxerga a efetividade deste posicionamento, alegando esta mesma razão: “*não recebo visita da Thyssen há mais ou menos três anos aqui, penso que minha empresa não é um foco para eles*”.

Apenas um dos entrevistados, cliente há bastante tempo da empresa, que acredita na vantagem da proximidade da fábrica (Guaíba) e sempre esteve satisfeito com os serviços, valida a proposta de posicionamento da ThyssenKrupp, aceitando pagar um pouco a mais pela empresa.

A maioria também afirmou que, nas empresas do setor, as estratégias e comportamentos apresentados por seus funcionários são os mesmos. Portanto, pode-se afirmar que a estratégia de posicionamento proposta pela ThyssenKrupp não é percebida pelos entrevistados, que concebem a empresa como muito semelhante às demais *players* do setor. Para alguns poucos construtores, a empresa leva uma pequena vantagem em alguns itens como tecnologia e tradição, porém esta não é suficiente para que eles despendam um valor a mais para obter seus produtos e serviços.

#### 4.2.7. Demandas e Propostas de Melhoria Apresentadas pelos Entrevistados

Ao final da entrevista, perguntou-se aos clientes o que constituiria um diferencial para as indústrias de elevadores; algo capaz de gerar uma vantagem competitiva. O objetivo da pergunta foi a tentativa de identificar atributos e serviços não oferecidos atualmente por nenhuma das empresas e que os clientes sentem falta, para, assim, incluir estes itens no redimensionamento da estratégia de posicionamento da ThyssenKrupp.

As principais críticas e demandas apresentadas são relacionadas aos serviços. Apesar de não serem adquiridos diretamente pelas construtoras, os serviços de manutenção preventiva, que corresponde a procedimentos básicos realizados mensalmente para garantir a segurança e o bom funcionamento do elevador, prestados pelas indústrias diretamente aos condomínios após o término da construção, é um dos principais alvos de reclamação. Isto porque, se tal serviço não é bem executado, os moradores contatam a construtora e cobram soluções o mais rápido possível, gerando dispêndio de tempo e recursos. Segundo um dos entrevistados, a manutenção preventiva é uma grande fonte de renda para as indústrias, o que foi confirmado, previamente, por meio das entrevistas realizadas com Loren Coelho, coordenadora de marketing da ThyssenKrupp.

A maioria dos construtores critica, basicamente, os elevados preços cobrados, fazendo com que os condomínios procurem empresas menores para realizar tais serviços; a ineficiência dos técnicos, que muitas vezes demoram a chegar ao prédio ou não conseguem resolver o problema; e a falta de interesse das indústrias após a entrega do elevador. *“Mesmo os condomínios tendo contrato de manutenção, os moradores acabam ligando para a construtora”*, afirma um construtor, confirmando este descaso. A sensação é a de que há um sentimento de exploração, em que o recebido não é condizente com o que é prometido. Cabe salientar estas reclamações cabem às três empresas e não somente à ThyssenKrupp, e que, neste mercado, as empresas menores apresentam-se como reais concorrentes das três multinacionais.

Pode-se afirmar que os entrevistados não estão satisfeitos com os serviços de modo geral. Um deles alerta para a necessidade de um cuidado maior no

momento de entrega da obra, sugerindo a presença de um técnico para orientar sobre o funcionamento do elevador. Outros dois cobram mais atenção por parte dos vendedores ao ritmo de lançamentos de novas obras de suas construtoras.

O elevador é um dos componentes mais importantes no prédio como um todo, conforme exposto na seção 5.2.4., o que implica que todos os serviços a ele relacionados devem ser confiáveis. Outro entrevistado sugere que as indústrias, durante o primeiro ano após o término do empreendimento, acompanhem mais de perto o funcionamento do equipamento e o nível de satisfação dos usuários. A concessão de descontos maiores nos preços cobrados também atrairia mais condomínios.

Especificamente em relação ao produto, os entrevistados atentam para a inclusão de itens essenciais já de série, como o *no-break*, baterias que fornecem energia elétrica para o elevador continuar com seu funcionamento até atingir um pavimento seguro, evitando que o passageiro fique trancado. Esta sugestão foi proposta por dois construtores, que alegaram que este seria um diferencial real e não tão custoso às indústrias. O *no-break* é oferecido por todas elas, porém é cobrado como um adicional; a proposta é que já venha como um item básico.

Atualmente, a maioria dos prédios conta com dois elevadores. Nos primeiros meses de “vida” do mesmo, realizam-se as mudanças, o que, com o choque dos moveis, acaba arranhando e, às vezes, estragando a cabine. A fim de solucionar este problema, outros dois construtores sugeriram a montagem de uma cabine especial para mudanças, em que as indústrias forneceria equipamentos de proteção. Isso geraria satisfação tanto das construtoras, que não necessitariam gastar com proteções “artesaniais”, quanto dos usuários, que perceberiam uma solução mais “profissional” ao problema.

No campo do relacionamento entre os fornecedores e os compradores, ressaltou-se o desgaste decorrente da negociação neste setor, como destacado na seção 5.2.2. Nunca se sabe até que preço as indústrias podem chegar, gerando incertezas e sentimento de “enganação”. A exposição dos reais valores dos produtos e serviços consistiria em um diferencial, pois evitaria perda de tempo com inúmeras rodadas de negociação e conferiria mais credibilidade às empresas.

Pode-se concluir que os compradores demandam uma maior qualidade nos produtos e serviços adquiridos, que, atualmente, não está condizente com o valor pago. Mais atenção e presteza na realização dos serviços e a inclusão de itens nos

elevadores que facilitem a vida dos usuários são as principais necessidades, que devem ser levadas em consideração pelas fabricantes para criarem pontos de diferenças relevantes a quem mais interessa: os usuários finais.

#### **4.2.8. Elaboração do Mapa Perceptual**

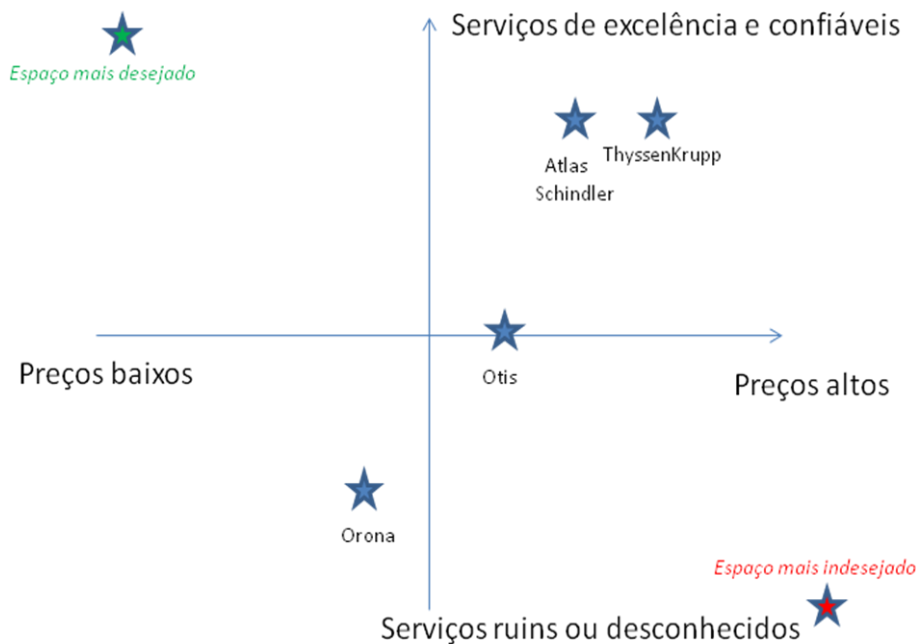
Partindo-se do pressuposto de que o posicionamento é um processo essencialmente comparativo (BRANDALISE, 2005), em que, quando uma marca ou produto é lançado, imediatamente é comparado a outro similar, é de extrema utilidade a elaboração de um mapa perceptual. Este método possibilita comparar as marcas de elevadores de acordo com as variáveis mais relevantes, obtidas pelas entrevistas em profundidade com os construtores e analisadas nas sessões anteriores deste trabalho.

O mapa posicionará as quatro marcas citadas pelos entrevistados: ThyssenKrupp, Atlas Schinlder, Otis e Orona. Esta última, apesar de ainda nem ser levada em consideração pela maioria dos respondentes, será avaliada por consistir em uma futura concorrente de peso e por apresentar preços mais baixos que as demais.

Como analisado, todos os entrevistados nem ao menos cogitam comprar de empresas pequenas, que não ofereçam os níveis mínimos de credibilidade, segurança e tecnologia requeridos. Portanto, as variáveis utilizadas no Mapa serão aquelas que correspondem aos principais fatores de decisão dentro das empresas que atendem a estes requisitos: preço e qualidade dos serviços prestados. Quanto mais restrito for o mercado em análise, mais semelhantes serão as ações de marketing praticadas pelas concorrentes presentes no esquema e mais eficaz será a comparação (STERNTHAL; THYBOUT, 2001).

Comparando estas empresas, definiu-se o preço como o fator mais determinante na hora da decisão, já que a maioria dos respondentes considera que todas são capazes de apresentar produtos seguros e tecnológicos. Outro atributo muito valorizado são os serviços prestados, que abrange entregas no prazo combinado, presteza dos vendedores e técnicos, eficiência na resolução de problemas, manutenção preventiva, entre outros itens relacionados.





**Figura 3 – Mapa Perceptual do Mercado de Elevadores Segundo os Entrevistados**  
 Fonte: Elaboração Própria

Aqui, percebe-se claramente que a empresa que está mais bem posicionada é a Atlas Schindler, capaz de oferecer um nível muito semelhante ao da ThyssenKrupp por preços um pouco mais baixos. Se a ThyssenKrupp melhorar a qualidade dos serviços prestados e/ou conseguir reduzir seus preços, ela pode superar os atributos oferecidos pelas Atlas e ocupar um lugar vantajoso na mente dos compradores.

A Otis sofre sérios problemas de posicionamento, pois, apesar de os clientes a perceberem como uma empresa de tradição e grande porte, oferece serviços medianos, muito aquém do oferecido pelas concorrentes. Seu preço levemente mais baixo não constitui um diferencial. A Orona, por sua vez, cobra valores consideravelmente mais baixos que as demais, porém a qualidade de sua prestação de serviços não é conhecida pelos compradores, colocando-a em uma posição de desvantagem.

#### 4.2.9. Pontos de Diferença e Pontos de Paridade Aplicados ao Mercado de Elevadores

Nesta seção, buscou-se elaborar um quadro apresentando os Pontos de Paridade e os Pontos de Diferença associados a cada uma das empresas avaliadas, a fim de descrever, de forma sucinta, as principais características do mercado de elevadores e o posicionamento de cada uma das competidoras.

Os Pontos de Paridade de Categoria correspondem às associações imprescindíveis para que uma empresa possa competir no mercado de elevadores. De acordo com o segmento avaliado, tais associações correspondem aos atributos e características relacionados no esquema abaixo:



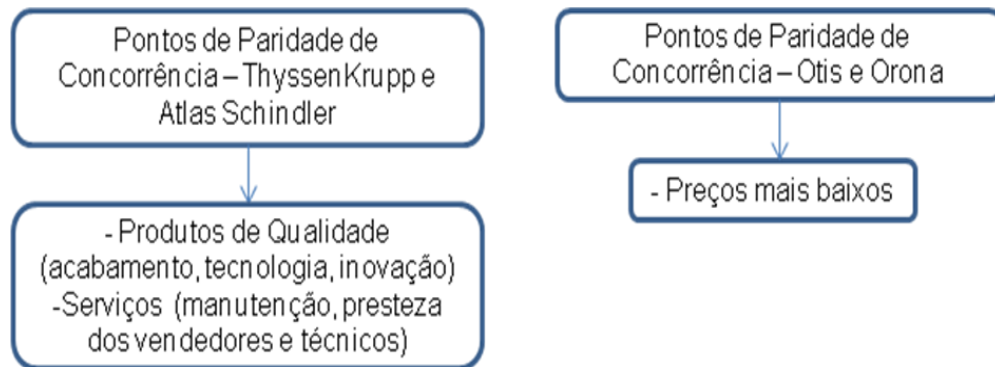
**Figura 4 - Pontos de Paridade de Categoria da Indústria de Elevadores**

Fonte: Elaboração própria.

Os Pontos de Paridade de Concorrência visam a anular os Pontos de Diferença dos concorrentes, isto é, “empatar” naquilo que, no momento, a empresa concorrente apresenta vantagem. No mercado de elevadores, a Otis tem de melhorar, tanto na qualidade dos produtos, quanto nos serviços prestados, para atingir os Pontos de Paridade da Concorrência explicados por Kotler e Keller (2006) e, assim, anular os pontos de diferença da Atlas Schindler e da ThyssenKrupp.

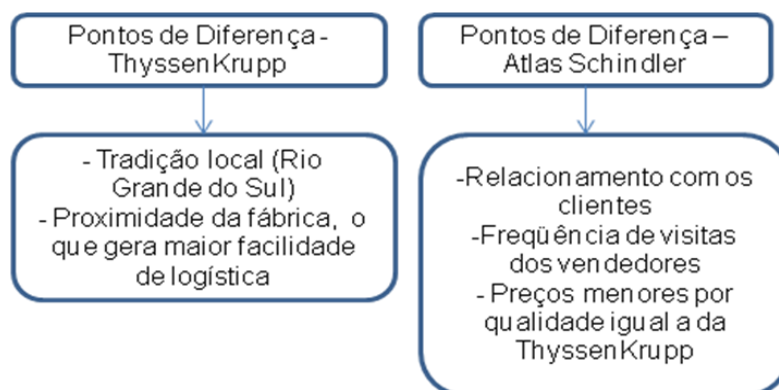
Pode-se afirmar, portanto, que estas duas últimas possuem alguns Pontos de Paridade de Concorrência, pois ambas possuem produtos (acabamento e tecnologia) e serviços (cobertura e presteza dos vendedores) muito semelhantes. A

Otis e a Orona também apresentam uma característica em comum: o preço mais baixo. O esquema abaixo expõe essas semelhanças:



**Figura 5 – Pontos de Paridade de Concorrência dos Players da Indústria de Elevadores**  
Fonte: Elaboração Própria.

Sobre Pontos de Diferença, atributos ou características fortemente associados a uma marca e incomparáveis às demais, pode-se afirmar que nenhuma das empresas apresenta itens que sejam concebidos como exclusivos de uma delas, mas há alguns que se relacionam mais intimamente a cada uma. No quadro abaixo, estes pontos estão expostos.



**Figura 6 - Pontos de Diferença dos Players da Indústria de Elevadores**  
Fonte: Elaboração própria.

Percebe-se, pois, que apesar de a ThyssenKruppe apresentar o fator local como ponto de diferença, este não constitui algo relevante para a maioria dos entrevistados, o que comprova a falta de eficácia do posicionamento proposto. A

Atlas Schindler conta com diferenciais principalmente no relacionamento com os clientes, o que não é muito procurado por muitas dos construtores entrevistados, mas é valorizado por alguns. A oferta de preços mais baixos pela mesma qualidade oferecida pela ThyssenKrupp também deve ser observada: este sim constitui um ponto de diferença bastante relevante.

Deve-se atentar, também, à Orona, que ainda não conquistou o mercado por não se encaixar nos pontos de paridade de Categoria, mas que apresenta preços consideravelmente mais baixos, fator tido como essencial no momento da decisão. A Otis também oferece preços um pouco mais baixos que duas principais concorrentes; porém, a inferioridade na qualidade supera esta diferença.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo visa a verificar se os objetivos do trabalho foram atingidos, expor as principais conclusões decorrentes da análise dos dados e sugerir melhorias à estratégia de posicionamento da ThyssenKrupp. O presente estudo propôs-se a investigar as percepções de um grupo de construtores e incorporadores da cidade de Porto Alegre, que atendem ao segmento de médio e alto padrão, acerca do mercado de elevadores e do posicionamento proposto pelos principais *players* deste mercado, em especial pela ThyssenKrupp Elevadores. Foram entrevistadas dez empresas, na pessoa do responsável pela compra de elevadores.

Os objetivos do trabalho foram plenamente atingidos. Foi possível, por meio de entrevistas e análise de documentos, sites e livros, caracterizar a atual situação do mercado de elevadores e da construção civil e estimar suas perspectivas de crescimento. Verificou-se, também, como as indústrias de elevadores estão posicionando-se para o mercado. Por fim, junto a uma amostra de clientes, pôde-se perceber os atributos e características mais valorizados no momento da escolha de um fornecedor de elevador, o modo como eles concebem as principais concorrentes deste mercado e a adequação da proposta de posicionamento da ThyssenKrupp.

Como contribuição acadêmica, buscou-se ressaltar a importância de se trabalhar questões estratégicas de marketing, como segmentação e posicionamento, em mercados industriais ou B2B, apesar de a literatura associar mais fortemente estes temas a estratégias voltadas ao consumidor final. Os mercados industriais diferem quanto ao tipo de produto ou serviço demandado; portanto, deve-se, também neles, aplicar bases de segmentação para posicionar-se estrategicamente, sempre de acordo com as percepções do segmento almejado.

Em relação à situação dos mercados analisados, a tendência para os próximos anos é de que o setor da construção civil mantenha-se aquecido, apesar de ter apresentado uma pequena retração se comparado a 2010. A demanda por apartamentos menores também cresceu, o que significa que um único prédio poderá contar com mais unidades, aumentando ainda mais a necessidade de elevadores. Portanto, a estimativa é de que o cenário do mercado de elevadores também continue favorável, abrindo espaço para que as indústrias que o compõe invistam

em marketing, principalmente na melhor adequação da oferta e na reformulação de suas estratégias, baseando-se sempre no que os clientes desejam e necessitam.

A responsabilidade pelo prédio, depois de entregue, é dos construtores. O produto final na visão dos clientes é o edifício como um todo, por mais que este seja composto por inúmeros itens. O construtor, então, deve responder por tudo aquilo que o compõe, desde a tinta das paredes até o elevador; por isso a importância tão grande atribuída a serviços de qualidade sempre que necessário.

Portanto, particularmente no mercado de elevadores, os compradores não arriscam e adquirem, em sua maioria, produtos de apenas três fornecedoras: ThyssenKrupp, Atlas Schindler e Otis. Elas apresentam porte, tradição e credibilidade muito semelhantes. Devido a esta similaridade existente, tanto nos produtos quanto em suas características institucionais, o estabelecimento de relacionamentos de longo-prazo é incomum e tido como pouco vantajoso.

Conclui-se, de acordo com as percepções dos entrevistados, que a estratégia de posicionamento proposta pela ThyssenKrupp não está adequada ao seu real posicionamento atual. Apesar de atributos como “tecnologia” e “qualidade” estarem associados à marca, os compradores percebem as três principais *players* do mercado praticamente como equivalentes. Mesmo levando um pouco de vantagem em relação à Otis, associada por alguns a produtos antigos e serviços não tão bons, a empresa equipara-se à Atlas Schindler. Esta, inclusive, acaba levando vantagem em itens como preço e serviços. Portanto, a ineficácia de sua proposta de posicionamento atual faz-se presente, pois a ThyssenKrupp não ocupa um espaço diferenciado na mente dos compradores nem mesmo foi a pioneira a oferecer um atributo de valor, dificultando a obtenção de alguma vantagem competitiva.

Baseando-se nas sugestões elaboradas pelos entrevistados e nas análises realizadas acerca de suas percepções, puderam-se levantar alguns itens considerados essenciais para que o posicionamento proposto pela ThyssenKrupp seja se adéqüe àquilo que os construtores realmente valorizam. Estas sugestões visam a sugerir à empresa modificações em sua estratégia, de forma a destacar aquilo que os clientes realmente valorizam e demandam de uma empresa de elevadores.

O preço apareceu como um fator determinante de compra, considerando estas três fornecedoras. Portanto, este item, algo que não foi destacado em momento algum na entrevista com a coordenadora de marketing da ThyssenKrupp

Loren Coelho, deve ser levado em consideração, visto que a empresa não é concebida como a melhor em qualidade e serviços e, portanto, não pode cobrar este “a mais” destacado pelos entrevistados. O que se pode concluir é que, a não ser que a empresa ofereça um elevador ou serviço totalmente inovador, ela não pode cobrar valores superiores aos da concorrência. Portanto, uma redução do preço cobrado deve ser uma meta para a Thyssen e sugere-se que a empresa destaque-o em seus valores institucionais.

Além disso, deve-se atentar para a ameaça que novos entrantes, como a Orona, podem representar no médio e longo prazo. Em um mercado em que o preço é um fator determinante de compra, assim que um novo *player* adquirir os atributos requeridos para entrar na relação de fornecedoras, suas chances de garantir uma grande fatia do mercado são altas.

Antes de qualquer diferencial, a ThyssenKrupp deve ser capaz de criar associações que gerem Pontos de Paridade de Concorrência com a Atlas Schindler, a fim de anular seus Pontos de Diferença. Relacionamento e excelência nos serviços estão inseridos na proposta de valor da empresa: colocar isso em prática deve ser uma meta daqui para frente para, assim, equiparar-se à principal concorrente nestes quesitos.

Um maior custo-benefício é um atributo bastante valorizado pelos entrevistados. Ganhará o cliente a empresa que, basicamente, oferecer o melhor produto pelo melhor preço. Portanto, inovações não tão caras às indústrias devem vir já incluídas nos produtos vendidos, a fim de surpreender positivamente os compradores e, por conseguinte, os clientes finais (moradores). Entre os itens mais citados, está a montagem de uma cabine especial para mudanças e o dispositivo de *no-break*, ambos explicados no decorrer dos capítulos de análise dos dados.

Apesar de um produto moderno, bonito e seguro ser um item muito valorizado pelas construtoras, as três empresas consideradas neste estudo investem pesadamente na modernização e inovação de suas linhas de produtos. Portanto, este não constituiria um ponto de diferença para a ThyssenKrupp. O que a empresa deve focar é na oferta de serviços de qualidade, mais que em qualquer característica relacionada especificamente ao elevador.

Primeiramente, deve-se perceber que a manutenção preventiva prestada ao condomínio, mesmo que não seja adquirida diretamente pelas construtoras, é muito valorizada. Os entrevistados criticam bastante estes serviços, alegando que são

muito caros e os técnicos demonstram pouco interesse em ajudar. Com isso, as construtoras se envolvendo e despendendo tempo na resolução deste tipo de problema.

O que, ao final das contas, deve ficar claro é que as construtoras buscam fornecedores que “facilitem suas vidas”, isto é, mostrem-se pró-ativos e interessados na resolução de problemas. Fornecedores que sejam flexíveis, que demonstrem interesse em ser a melhor solução, fazendo com que seus vendedores e técnicos construam uma relação mais próxima com o comprador e visitem mais freqüentemente a empresa, com certeza serão mais lembrados pelas construtoras.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBEV. **Site Institucional**. Disponível em: <<http://www.ambev.com>>. Acesso em: 8 out. 2011.

ATLAS-SCHINDLER. **Site Institucional**. Disponível em: <<http://www.atlas.schindler.com>>. Acesso em: 8 out. 2011.

BELLIS, M. **History of the Elevator**. Site Inventors About.com. Disponível em: <<http://inventors.about.com/od/estartinventions/a/Elevator.htm>>. Acesso em 28 set. 2011.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a Entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p.68-80, jan/jul.2005. Disponível em: <[http://www.emtese.ufsc.br/3\\_art5.pdf](http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf)>. Acesso em 02 nov. 2011.

BROCHADO, A. O.; MARTINS, F. V. **Aspectos Metodológicos da Segmentação de Mercado**: base de segmentação e métodos de classificação. *RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 10, n. 27, p.132-149, abr/jun.2008.

BRANDALISE, L.T. **Modelos de Medição e Percepção de Comportamento**: uma revisão. Laboratório de Gestão, Tecnologia e Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. Disponível em: < <http://www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2011.

CRESWELL, J.W. **Projetos de Pesquisa** – métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J.P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

DARONCO, E. **Marketing de Relacionamento nas Trocas das Empresas Varejistas de Materiais de Construção de Cruz Alta, RS, e Região com seus Maiores Fornecedores**. 134 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

FERREYRO, M. T. K. **Mercado Imobiliário de Porto Alegre**: análise agosto 2011. Porto Alegre: SINDUSCON-RS, 2011.

FERREYRO, M. T. K.; BIHEL, N.. **Indústria da Construção**: Balanço 2010 & Perspectivas. Porto Alegre: SINDUSCON-RS, 2011.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GIRALDI, J.M.E.; IKEDA, A.A. Valores Pessoais como Base para Segmentação Estratégica: um estudo com profissionais paulistas. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 12, n. 36, p.322-340, jul/set.2010.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N.F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KAPFERER, J.N. **Strategic Brand Management**. 2ª Ed. Nova Iorque: Free Press, 1992.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEARN MARKETING. **Perceptual Mapping / Positioning Map**. Disponível em: <<http://www.learnmarketing.net/perceptualmaps.htm>>. Acesso em 2 nov. 2011.

LIMA, R.C. **Posicionamento: o coração da estratégia**. HSM Online, set. 2010. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/posicionamento-o-coracao-da-estrategia>>. Acesso em 26 jun. 2011.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MENEZES, D. C. **A Dinâmica dos Relacionamentos entre os Participantes Organizacionais do Consórcio Modular Criado pela Volkswagen: um estudo do primeiro ano de funcionamento**. 113 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

MOREIRA, J. A. S. **Mapas Perceptuais e Variações na Participação de Mercado**. 165 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n. 3, 2º sem/2006. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso em 02 nov. 2011.

OTIS ELEVADORES. **Site Institucional**. Disponível em: <<http://www.otis.com/site/br>>. Acesso em 8 out. 2011.

PORTER M. **Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

R7 – PORTAL DE NOTÍCIAS. **Nova classe média dita mudança no perfil do consumo em 2010**. Disponível em <<http://noticias.r7.com/economia/noticias/-fim/comeco-de-ano-abre-classe-c-nova-classe-media-dita-mudanca-no-perfil-do-consumo-em-2010-20110102.html>>. Acesso em 20 jun. 2011.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. 5ª Ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1995.

SERRALVO, F.A.; FURRIER, M.T. **Fundamentos do Posicionamento de Marcas** – uma revisão teórica. In: VII Seminários em Administração (SEMEAD), 2004. *Anais...* FEA/USP, São Paulo, 2004.

SIQUEIRA, A.C.B. **Vendas Industriais**: técnicas e instrumentos para a venda *business to business*. São Paulo: Atlas, 1995.

THYSSENKRUPP ELEVADORES. **Site Institucional**. Disponível em: <[www.thyssenkruppelevadores.com.br](http://www.thyssenkruppelevadores.com.br)> Acesso em Maio e Junho de 2011.

UPSHAW, L. B. **Building brand identity: a strategy for success in a hostile marketplace**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

WEBSTER, F. E. **Industrial Marketing Strategy**. 3ª Ed. Nova Iorque, EUA: Wiley, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **ANEXO 1 – ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE SEMI-ESTRUTURADA**

1. Identificação do respondente e da empresa: ramo, porte.
2. A que segmento(s) sua empresa se propõe a atender?
3. Como tu enxergas o mercado atualmente?
4. Quais as perspectivas para os próximos anos?
5. Determinantes de escolha: que atributos o levam a escolher por uma marca de elevador?
6. Quais os nomes de marcas que lhe vêm à cabeça?
7. Que atributos e características tu associas a cada uma das marcas?
8. Compare as marcas.
9. Especificamente sobre a ThyssenKrupp: como a empresa está posicionada, na tua percepção? A empresa realmente oferece os melhores produtos e serviços?
10. O que tu consideras importante e que nenhuma empresa já ofereceu, que poderia se constituir em um real diferencial competitivo?
11. Tu consideras o elevador um diferencial para o prédio como um todo, algo valorizado pelos clientes?