

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI**

**MÁRCIO DE LA CRUZ LUI**

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE NOVOS PRODUTOS COM INOVAÇÃO  
TECNOLÓGICA: um estudo de caso**

São Paulo  
2011

MÁRCIO DE LA CRUZ LUI

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE NOVOS PRODUTOS COM INOVAÇÃO  
TECNOLÓGICA: um estudo de caso**

Dissertação de mestrado apresentada ao Centro Universitário da FEI, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, orientado pelo Prof. Dr. Bráulio Oliveira.

São Paulo  
2011

Lui, Márcio de la Cruz

Posicionamento estratégico de novos produtos com inovação tecnológica: um estudo de caso / Márcio de la Cruz. – São Paulo, 2011.

169 f. : il.

Dissertação – Centro Universitário da FEI.

Orientador: Prof. Dr. Bráulio Oliveira

1. Orientação ao mercado. 2. Posicionamento. 3. Novos produtos com inovação tecnológica. I. Título.

CDU 658.8

A DEUS, à minha amada esposa  
e aos nossos dois anjinhos

## AGRADECIMENTOS

A DEUS pela infinita sabedoria ao qual tive que me apegar em diversas ocasiões e onde pude encontrar eterno apoio, força e luzes apontando caminhos a serem seguidos.

A minha esposa que nestes dois anos de forçadas ausências assumiu em diversas ocasiões o papel que não pude cumprir com os nossos filhos, pelo constante apoio mesmo sem concordar com todas as minhas decisões, pelo companheirismo, cumplicidade e por ser a esposa mais linda do mundo.

Aos nossos anjinhos Heitor e Isadora que vieram desde sempre trazer luz aos nossos caminhos e corações e que nos fazem compreender melhor a nossa existência.

A minha mãe a qual não tenho palavras para descrever toda a minha admiração, carinho e respeito, ao meu pai onde quer que esteja, pelos exemplos e fonte de inspiração onde me espelho até hoje.

Aos meus irmãos que são os meus melhores amigos, com os quais sempre posso contar para rir ou para chorar e com os quais sempre dividi minha vida.

A todos os meus cunhados, sobrinhos, sogro e demais familiares.

A meu orientador Prof. Dr. Bráulio Oliveira pela paciência, coerência, serenidade e assertividade sem o qual não conseguiria concluir o projeto de mestrado.

Aos professores da FEI e a toda equipe de apoio, a todos os meus colegas de mestrado, e a banca de qualificação pelas contribuições com a dissertação.

Aos meus amigos em especial aqueles que me agüentaram falando sobre a minha pesquisa, aos meus companheiros da TELEFONICA chefes e subordinados com os quais aprendo sempre.

Aos professores, coordenadores e diretores da UNINOVE que me abriram as portas para o mundo acadêmico.

Aos meus alunos do passado, presente a aos que virão no futuro pelo eterno desafio e responsabilidade de ensinar o pouco que sei.

Para todos aqueles que de maneira direta ou indireta participaram desta etapa da minha vida, puxando ou empurrando, mas cumprindo o seu papel.

*O arco, o cabrestante e a vela foram feitos sem se saber exatamente o que se estava fazendo; o mesmo ocorreu como motor a gasolina e o avião; o mesmo ocorreu com os canhões Bertha, da Krupp. Observou-se muitas vezes que nossos ancestrais distantes tinham uma técnica muito avançada com idéias de crianças. Nossos descendentes dirão mais ou menos o mesmo de nós; pois é verdade que sabemos mais do que os selvagens, mas tanto em nós como neles sempre existe uma ponta de poder que está adiantada com relação ao saber.*

*Alain (A técnica contra o espírito)*

## RESUMO

No atual cenário competitivo algumas decisões estratégicas de marketing são fundamentais para a sobrevivência das empresas. O consumidor é exposto diariamente a milhões de informações sobre novos produtos e serviços, novas marcas e novas empresas, mas conquistar um lugar privilegiado na mente desses compradores é uma tarefa muito discutida no ambiente acadêmico e empresarial, pois pode gerar vantagem competitiva. Questões relacionadas à variável posicionamento geram diversas contraposições e pontos de vista em função de forças emergentes dinâmicas originárias das novas demandas que afetam o ambiente de marketing. O posicionamento pode ser discutido como continuidade do processo de segmentação e as abordagens sobre diferenciação de produto são de relevante importância.

O marketing para produtos inovadores devido a sua singularidade deve ser compreendido e debatido intensamente, pois os fatores críticos de sucesso quando há tecnologia envolvida ainda não são totalmente compreendidos. O desenvolvimento e lançamento de novos produtos com inovação tecnológica exigem esforços e utilização de recursos e planejamento sistemático para evitar perdas tangíveis e intangíveis das empresas.

O setor de telecomunicações no Brasil vem sofrendo uma evolução exponencial relacionada a novas tecnologias, novos consumidores, novos fornecedores e movimentações estratégicas dos principais competidores na busca pela sobrevivência. O objetivo deste trabalho é colaborar com o correto entendimento sobre posicionamento de novos produtos com inovação tecnológica neste setor, para tanto, o estudo de caso aplicado a alguma empresa de telefonia fixa no estado de São Paulo pretende trazer luz as questões que podem subsidiar a correta tomada de decisão estratégica.

Palavras-chave: Orientação ao mercado, Posicionamento e Novos produtos com inovação tecnológica.

## ABSTRACT

In the current competitive scenery of some strategic decisions of the marketing are basic to survival the companies. The consumer is daily exhibitor for millions of information about new products and services new brand and new companies to get a privileged place in the mind of the purchasers, it's a very discussion task in the academic and enterprise, because can produce competitive beneficial affairs about a variety position and many oppose and points of view in function of emergency dynamic forces originary of new claim that effect the marketing place the position can be discussed as a continue of the process of following about the affairs f the difference of the product are of high importance . Marketing for new products because of the singularly must be understood and debated strongly because the critic success.

When there is a technology involved they aren't totally understood. The development and incident of new products with technology innovation to try hard demand helpful of resources and systematic plans to avoid tangible unintangible loses of the companies.

The telecommunication section in Brazil has been suffering an exponential evolution connected with new technologies, new consumers, and new suppliers and strategic of movements of main competitors in search for survival. The objective of this work is collaborate with the correct sense about the standing of new products with technologic innovation in this section however the study of this hardworking to any technology company installed in the stake of São Paulo, intend to bring success to this affairs that can subsidiary a correct place of strategic decision.

Key words: Marketing orientation, Positioning of new products, technological innovation.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Diferenças ilustrativas em valores e normas de uma empresa orientada ao mercado e uma empresa centrada em si .....	27
QUADRO 2 - Estudos relacionados à orientação ao mercado e inovação .....	33
QUADRO 3 - Escala de Personalidade de Marca .....	47
QUADRO 4 - Escala de personalidade de marca adaptada ao mercado brasileiro .....	47
QUADRO 5 - Implicações entre as estratégias genéricas .....	57
QUADRO 6 - Bases para segmentação .....	66
QUADRO 7 - Níveis de oferta e diferenciação de produtos e serviços .....	68
QUADRO 8 - Processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos segundo vários autores .....	75
QUADRO 9 - Mercado x Mix Tecnológico .....	94
QUADRO 10 - Perfil dos segmentos de tecnologia .....	98
QUADRO 11 – Evolução de assinantes x conexões .....	123
QUADRO 12 - Dados financeiros (2009) .....	127
QUADRO 13 - Dados operacionais (setembro/ 2010) .....	127
QUADRO 14 - Dados financeiros do grupo no Brasil .....	127
QUADRO 15 - Dados financeiros e operacionais da empresa .....	128
QUADRO 16 - Intensidade de análise x existência de processo x características das dimensões relacionadas às decisões de posicionamento .....	147

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Orientação para o mercado .....	26
FIGURA 2 – Elementos da orientação para o mercado .....	30
FIGURA 3 – Orientação para o mercado .....	31
FIGURA 4 – Posicionamento estratégico .....	42
FIGURA 5 – Posicionamento percebido .....	43
FIGURA 6 – Processo de Posicionamento .....	44
FIGURA 7 – Posição de Marca .....	49
FIGURA 8 – O Papel da Análise Externa .....	51
FIGURA 9 – A estrutura de “cinco forças” para análise industrial .....	53
FIGURA 10 – Barreiras e Rentabilidade .....	55
FIGURA 11 – Diferenças entre as estratégias genéricas .....	57
FIGURA 12 – Esquema de administração estratégica de mercado .....	59
FIGURA 13 – Matriz BCG .....	61
FIGURA 14 – Contexto do reposicionamento de serviços .....	63
FIGURA 15 – Continuum do tamanho da segmentação de mercado .....	65
FIGURA 16 – Consolidação de grupos conceituais para as etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos .....	81
FIGURA 17 – Decisão acerca da tecnologia empregada .....	87
FIGURA 18 – Ciclo de vida do produto .....	90
FIGURA 19 – Impulsionadores de disponibilização para tecnologia .....	95
FIGURA 20 – Tipos básicos de projetos para estudos de caso .....	111
FIGURA 21 – Projetos versus coleta de dados: unidades diferentes de análise .....	114
FIGURA 22 - Mapa da divisão das regiões de telecomunicações no Brasil .....	119
FIGURA 23 – Receita bruta de telefonia fixa .....	123
FIGURA 24 – Receita bruta de telefonia fixa .....	124

FIGURA 25 – Valor de mercado das empresas de telefonia fixa .....	124
FIGURA 26 – Organograma da empresa pesquisada até segundo nível .....	126
FIGURA 27 – Arquitetura do produto WI-FI .....	129
FIGURA 28 – Macro-processo de desenvolvimento de novos negócios .....	136
FIGURA 29 – Procedimento para prospecção de idéias .....	136
FIGURA 30 – Critério de priorização de projetos de novos produtos e serviço .....	140
FIGURA 31 – Organograma da empresa pesquisada até segundo nível .....	146

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1 Justificativa e importância do tema escolhido</b> .....	17
<b>1.2 Objetivo do estudo e problema de pesquisa</b> .....	21
1.2.1 Objetivos específicos .....	21
<b>1.3 Organização do trabalho</b> .....	22
<b>2 EMPRESAS ORIENTADAS AO MERCADO</b> .....	23
<b>2.1 Características das empresas orientadas ao mercado</b> .....	25
2.1.1 Mensuração e determinantes de uma orientação ao mercado .....	27
2.1.2 Operacionalização da orientação ao mercado .....	28
<b>2.2 Vantagens da orientação ao mercado</b> .....	30
<b>2.3 Orientação para o mercado e inovação</b> .....	32
<b>3 POSICIONAMENTO</b> .....	38
<b>3.1 Definições sobre posicionamento</b> .....	39
<b>3.2 Posicionamento psicológico</b> .....	45
3.2.1 Marca e posicionamento .....	46
3.2.2 Posição da marca .....	48
<b>3.3 Posicionamento de mercado</b> .....	50
3.3.1 Estratégias de Segmentação de Mercado .....	63
3.3.2 Estratégias de Diferenciação .....	67
<b>4- NOVOS PRODUTOS COM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA</b> .....	72
<b>4.1 O processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos</b> .....	74
<b>4.2 Discussões sobre os oito grupos conceituais</b> .....	81
<b>4.3 Marketing para produtos inovadores</b> .....	91
4.3.1 Disposição para uso de tecnologia .....	94
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	100
<b>5.1 Evolução do pensamento científico</b> .....	100

<b>5.2 Métodos das ciências sociais</b> .....	102
<b>5.3 Natureza da pesquisa</b> .....	103
5.3.1 A pesquisa qualitativa .....	104
<b>5.4 Objetivos de pesquisa de campo</b> .....	106
5.4.1 A pesquisa descritiva .....	107
<b>5.5 Método de estudo de caso</b> .....	108
<b>5.6 Planejamento da pesquisa</b> .....	111
5.6.1 Decisões de instrumentação .....	112
5.6.2 Decisões de análise de dados .....	114
5.6.3 Procedimentos de campo .....	115
<b>6 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO</b> .....	117
<b>6.1 Visão geral das telecomunicações no Brasil pós-privatização – Telefonia Fixa</b> .....	117
6.1.2 O Órgão Regulador - ANATEL .....	121
6.1.3 Indicadores de evolução do setor de telecomunicações no Brasil .....	122
<b>6.2 Características da empresa pesquisada</b> .....	124
6.2.1 Apresentação do produto pesquisado .....	127
<b>6.3 Apresentação e análise dos resultados</b> .....	128
6.3.1 Contextualização do ambiente competitivo da empresa .....	128
6.3.2 Descrição sobre orientação ao mercado .....	132
6.3.3 Descrição sobre o desenvolvimento e lançamento de novos produtos .....	134
6.3.4 Descrição sobre as estratégias de posicionamento .....	142
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	149
<b>7.1 Limitações, Proposições e Recomendações para Pesquisas Futuras</b> .....	154
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	155
<b>APÊNDICES</b> .....	166

## 1 INTRODUÇÃO

Os desafios da atualidade, tais como globalização, velocidade das mudanças, concorrência acirrada, mudanças tecnológicas, acessibilidade às informações, novos canais de comunicação, múltiplos clientes, e todos os demais fatores que fazem parte do ambiente de marketing, exigem novas formas de competição em mercados existentes, e a busca por novos mercados, por exemplo, com novos produtos ou serviços fazendo com que as empresas sejam cada vez mais orientadas ao mercado e busquem desenvolver-se (LEVITT, 1960; AAKER, 2001; PORTER, 2004; DRUCKER, 1994; DAY, 2001; PRAHALAD; HAMEL, 2005). Algumas o fazem de forma destacada, obtendo retornos financeiros sustentáveis, envolvendo todos os stakeholders, e utilizando-se das melhores práticas para obterem sucesso (SLATER; NARVER, 1990-1994; KOHLI; JAWORSKI, 1990-1993; DAY, 2001). Segundo Mattar et al.:

Apesar de fundamental para sobrevivência e o crescimento das empresas, desenvolver e lançar produtos sempre incorre em riscos. Essa atividade deve ser conduzida sempre com muito cuidado e planejamento, pois se redundar em fracasso pode gerar grandes perdas financeiras e de esforços (MATTAR et al., 2009, p. 385).

Pode-se considerar que um produto só se torna inovador se for absorvido pelo mercado, do contrário, não passará de mera invenção (STONEMA; DIEDEREN, 1994, p.918; DOGSON; GANN; SALTER, 2008 ). O processo de inovação pode ser concluído com maior sucesso se as ferramentas de marketing forem usadas de maneira adequada para que as expectativas sejam atingidas no lançamento de um novo produto ou serviço (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD, 2005, p.17). Além disso, durante o seu ciclo de vida, é necessário que se tomem decisões estratégicas assertivas, no sentido de buscar, decodificar e indicar a necessidade de outras inovações, ou novos produtos e serviços que o mercado possa entender como acréscimo de valor (LEVITT, 1990). A palavra inovação é frequentemente usada em conjunto com tecnologia mas em termos de limitações de conceitos torna-se importante classificar que apesar de haver uma intersecção entre as definições sobre inovação e produtos com inovação tecnológica, o conceito de inovação é muito mais amplo. Uma inovação não precisa ser necessariamente tecnológica ela pode ser, por exemplo, social. Por outro lado a inovação

tecnológica pode ser compreendida como produtos ou processos tecnologicamente novos ou melhorias significativas que tenham sido implementadas nos produtos existentes (DRUCKER, 2003 p.41; ARRUDA; VERMULM; HOLLANDA,; 2006, p.13; OECD, 2005, p.35; TORNATZKY; FLEISCHER, 1990; PARASURAMAN; COLBY, 2002)

Tecnologia é um artefato de aplicação prática ou um conhecimento que permite determinado desenvolvimento ou uso, incluindo conhecimento e capacidade necessária para entrega de funcionalidade e reprodução. A palavra *techno* significa avanço de conhecimento; a tecnologia pode ser manifestada através de novos produtos, processos ou sistemas. Por outro lado inovação é o sucesso comercial da exploração de novas idéias ela inclui dentre outras coisas tecnologia, conhecimento científico, sistema organizacional, financeiro e atividades de negócios para a introdução comercial de um novo produto ou melhoria de um produto existente, é muito mais abrangente que uma invenção. (PARASURAMAN; COLBY, 2002; DOGSON; SANN; SALTER; 2008; FREEMAN; SOETE, 1997).

O desenvolvimento da inovação depende de políticas governamentais que incentivem essa evolução, junto com a pesquisa que é feita dentro das universidades e empresas e através da transformação desses conhecimentos em novos negócios. As três entidades deveriam trabalhar de forma inter-relacional e interdependente, mas cada uma com os seus próprios objetivos e funções, sendo que não poderíamos caracterizar maior ou menor importância para cada uma delas e sim buscar o equilíbrio para um melhor resultado (ETSKOWITS, 2002).

As melhorias dos produtos existentes, também dependem de uma adequada compreensão do mercado, e das ferramentas que possam trazer, de alguma maneira, informações que serão consolidadas e transformadas em indicadores e balizadores para as tomadas de decisão. Essas ferramentas são baseadas no Sistema de Informações de Marketing (SIM), e dão suporte na coleta, processamento, consolidação, interpretação e entendimento de informações externas e internas da empresa, de maneira a favorecer a tomada de decisão estratégica e mercadológica (HOOLEY; SAUNDER; PIERCY, 2005; MATTAR et al., 2009).

No setor de telecomunicações, os produtos que possuem relação com tecnologia ou desenvolvimento tecnológico muitas vezes exigem grandes investimentos, como por exemplo: em P&D; pesquisa de mercado; precificação; canais de distribuição; promoção; propaganda; produção; interação com órgãos reguladores para cumprimento das regras estabelecidas no setor; escolha dos melhores profissionais; e mais uma extensa lista de variáveis que ora podem ser definidas, ora precisam ser descobertas e analisadas (TOLEDO; KHAUAJA, 2005; HEATH; BRYDON; WHITE, 2008; PAULA, 2003)

Os clientes algumas vezes sabem o que querem e o que seria melhor para eles, outras vezes precisam descobrir. Se os clientes sabem o que querem, é função do marketing compreender essas demandas e transformá-las em atributos que venham gerar valor aos compradores. É, ainda, papel do marketing, fazer com que os clientes não apenas descubram novos atributos e novos produtos, mas também que percebam o valor inerente aos novos itens a eles apresentados (CASAS et al., 2007). Diante da velocidade das mudanças, da dinâmica atual do mercado e da concorrência cada vez mais acirrada, revisitar as questões sobre posicionamento em mercados dinâmicos - sobretudo em mercados de tecnologia, como é o setor de telecomunicações - pode ser determinante para se encontrar espaços nos quais a concorrência seja menos intensa, ou, no melhor caso, espaços onde não haja concorrência, e essas lacunas possam ser exploradas através de produtos inovadores, ou ainda subsidiar decisões de manter-se na posição atual, reposicionar-se ou até mesmo reposicionar a concorrência, a fim de trazer vantagem competitiva (RIES; TROUT, 2006).

As empresas não deveriam desenhar as suas estratégias somente baseadas nos seus produtos ou concentrar esforços somente com foco no produto; as estratégias deveriam ser desenhadas baseadas no mercado, avaliando tendências e competir buscando a inovação, pois através da geração de inovação é possível o crescimento econômico (LEVITT, 1960; SCHUMPETER, 2003).

A orientação ao mercado pode trazer novas formas de fazer negócios, novas formas de pensamentos e reflexões, novas descobertas e entendimentos. A triangulação que envolve cliente, concorrentes e coordenação interfuncional, e o pensamento de longo prazo levam as empresas a disporem de uma vantagem competitiva sustentável (NARVER; SLATER, 1990). Neste ambiente, a arte de pensar, será um grande diferencial. A busca do conhecimento e a transformação dessas informações em negócios e, conseqüentemente, em lucratividade, podem fazer com que as empresas sobrevivam no longo prazo, sobretudo, em mercados extremamente dinâmicos e competitivos como é o setor de telecomunicações. As alterações e as reavaliações dos objetivos estratégicos empresariais podem ser revisitados constantemente, porém, as estratégias e o pensamento de longo prazo não podem ser deixados de lado (PORTER, 2001).

Para tanto, há que se discutir a importância do marketing nas práticas e na busca por inovações; o correto posicionamento estratégico e o sucesso de novos produtos, assim como os motivos que podem levá-los ao desastre. Então, diante de tudo isso, como deve ser feito o posicionamento estratégico de novos produtos com inovação tecnológica?

Essa questão compõe o elemento norteador da discussão de cada um desses pontos que serão analisados ao longo deste trabalho.

### **1.1 Justificativa e importância do tema escolhido**

Os princípios do marketing para produtos inovadores, ainda necessitam de diversas pesquisas. Segundo Parasuraman e Colby (2002, p.17), por exemplo, “O marketing para produtos inovadores deve ser considerado um ramo da ciência do marketing, graças aos fatores críticos de sucesso singulares quando há tecnologia envolvida”. Os fatores críticos de sucesso são as atividades chave que precisam ser priorizadas e muito bem feitas para que a empresa atinja seus objetivos; são os fatores que possibilitam obter o máximo de efeito por um dado nível de esforço onde é possível exercer mais alavancagem (LOBATO et al, 2009, p. 103; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 32) Neste sentido, questões relacionadas, por exemplo, ao processo de desenvolvimento de novos produtos; à conquista de novos clientes que usam tecnologia; à retenção de clientes que usam a tecnologia; ao ciclo de vida de produtos tecnológicos, bem como às ações estratégicas que podem ser tomadas em relação à decisão de investimentos em cada etapa do ciclo de vida; ao entendimento do consumidor relacionado a cada etapa do ciclo de vida do produto; à comunicação que se faz para clientes que adquirem produtos tecnológicos; entre outras questões, ainda carecem de análises mais aprofundadas (PARASURAMAN; COLBY, 2002; PARASURAMAN, 2000)

Parasuraman e Colby (2002, p.17) advogam que o marketing para produtos inovadores apresentam um caráter exclusivo, fatores relacionados a construção de relacionamentos satisfatórios com clientes são diferentes quando há tecnologia envolvida.

Parasuraman e Colby (2002) consideram que o processo de criar mercados, implementando tecnologias inovadoras, pode ser chamado de marketing para produtos inovadores. Os autores apresentam quatro princípios exclusivos do marketing para produtos inovadores:

- **Princípio 1:** A adoção de tecnologia é um processo distinto. Alguns fatores que foram pesquisados pelos autores geram algumas crenças dos consumidores em relação à tecnologia. Estas podem ser descritas como: níveis variáveis de otimismo em relação a tecnologia, tendência para inovar, desconforto com

tecnologia e insegurança. Essas crenças são menos relevantes para produtos não tecnológicos.

- **Princípio 2:** As inovações de tecnologia exigem estratégias de marketing diferentes. Os processos de adoção, projeto, preço, comunicação, distribuição e assistência técnica são diferentes para clientes que adotam tecnologia. Um usuário de um computador pode, por exemplo, perder ou sofrer com a sua auto estima caso ele não funcione como ele deseja na frente de outras pessoas. O papel dos primeiros adotantes é fundamental, pois os mesmos têm maior confiança e se sentem mais a vontade com o uso da tecnologia, além do que, esforços devem ser direcionados com o objetivo de tornar o produto fácil de usar, além de dar suporte aos novos usuários.
- **Princípio 3:** Garantir a satisfação do cliente é um desafio maior para produto ou serviço baseado em tecnologia. Os fatores relacionados ao desconhecido e ao novo exigem abordagens mais complexas para alcançar satisfação dos clientes. Serão necessários treinamento e suporte técnico aos usuários com diversos níveis de receptividade e da ajuda exigida do suporte oferecido.
- **Princípio 4:** Os mercados de tecnologia são regidos pela lei de massa crítica em que, frequentemente, o resultado é do tipo “o vencedor fica com tudo”. A conquista da posição dominante por uma empresa de tecnologia raramente é ameaçada por outras empresas, a não ser que haja uma tecnologia substituta. Os primeiros a concorrerem com a nova tecnologia podem obter algum sucesso no início, mas o normal é que uma única empresa conquiste a posição de líder absoluto subjugando as demais posições de nicho.

Em função das justificativas descritas acima e principalmente pela carência de discussões sobre marketing para produtos tecnológicos, há indícios de uma lacuna na literatura de marketing. Diante dessa lacuna, mas distante da pretensão de abordar todos os temas relacionados até então, este trabalho concentrará seus esforços na análise das etapas de desenvolvimento e lançamento de produtos e na importância do marketing no que diz respeito, especificamente, às decisões de posicionamento estratégico para produtos com inovações tecnológicas.

O marketing já faz parte do processo de inovação, e a inovação está saindo dos estudos acadêmicos e entrando definitivamente nos objetivos estratégicos das empresas (OECD, 2005;

CASAS et al., 2007) Portanto todo esforço da empresa para inovação necessita de processo, de sistemas, de treinamento, de modelos organizacionais, de investimentos de auditorias e de entendimento do mercado e do cliente (DOGSON; GANN; SALTER, 2008).

Na era da informação, a internet gera novas possibilidades de relacionamentos e comunicação. É um momento no qual a capacidade de transmissão de dados influencia cada vez mais muitas indústrias e a maneira de se fazer negócios. Assim, para atender a demanda crescente de melhorar a capacidade de transmissão de dados, softwares e hardwares que gerem interatividade e facilidade de uso - com design atrativo e menor preço - as empresas buscam os caminhos da inovação com desenvolvimento de novos produtos. (KOTLER, 2002; HEATH; BRYDON; WHITE, 2008; MC KENNA, 2000)

As empresas de tecnologia que estão inseridas no cenário competitivo podem encontrar posições ainda não ocupadas pelos concorrentes, pois, desde que haja um entendimento adequado do mercado, as inovações tecnológicas podem vincular-se a grandes oportunidades para as empresas. (PORTER, 2004; SCHUMPETER, 2003)

As práticas de marketing passam a fazer parte do processo de inovação das empresas, conforme o OECD verificou-se que:

Para realizar um retrato completo das atividades de inovação é necessário incluir métodos de *marketing* em sua estrutura. Há pelo menos duas razões para incluí-los em uma categoria separada, ao invés de integrá-los em inovações organizacionais ou de processo. Inicialmente, inovações de *marketing* podem ser importantes para o desempenho da firma e o processo geral de inovação. Identificar inovações de *marketing* permite a análise de seu impacto e de sua interação com outros tipos de inovações. Ademais, uma característica que define inovações de *marketing* é o fato de estarem orientadas aos consumidores e mercados, com o objetivo de incrementar as vendas e a fatia de mercado (OECD, 2005, p.18).

A economia está sempre em movimento, assim como as inovações e, por sua vez, as inovações tecnológicas. O marketing vem se tornando um importante ator para compor o cenário de desenvolvimento da empresa no que se refere à inovação e à sua relação com o crescimento econômico. As inovações tecnológicas sugerem trazer benefícios para a sociedade fazendo com que as pessoas possam ter mais comodidade, rapidez nas informações, interação e entendimento de outras culturas, consistência na formação de opiniões, leituras quase on-line de acontecimentos sejam eles de qualquer origem, política, econômica, social, cultural, educacional, pesquisa, e infinitos assuntos (SCHUMPETER, 2003; OECD, 2005; MC KENNA, 2000; CASAS et al, 2007)

No Brasil, cada vez mais, torna-se importante o entendimento da inovação e da sua relação com o desenvolvimento econômico para passarmos definitivamente ao grau de país desenvolvido (MOREIRA et al. 2007).

Um fator que teve influência no crescimento econômico do país dos últimos anos foi a privatização do setor de telecomunicações, cujas empresas que ganharam as concessões para exploração de serviços de telecomunicações, fizeram muitos investimentos para ampliação da capacidade de comunicação nacional. Foram introduzidas novas tecnologias - principalmente de transmissão de dados - e novas oportunidades de negócios foram geradas, tanto no mercado “business to business”, quanto no mercado “business to consumer”. A inter-relação dessas empresas é, também, algo muito interessante do ponto de vista dos negócios: uma vez que para introduzirem novos produtos ou serviços, muitas delas precisaram utilizar a infraestrutura das concorrentes, que passaram, então, a serem cooperadoras. Também é preciso notar que o papel do órgão regulador foi sendo construído na medida em que o mercado foi evoluindo e a observação dos vários objetivos de vários *stakeholders* foi aumentando.

Os fornecedores de produtos que necessitavam das concessionárias de telecomunicações também foram aumentando de maneira exponencial e a criação de novos produtos e serviços por parte dessas empresas se tornou algo de muito interesse. Empresas provedoras de internet, fabricante de equipamentos, fabricantes de aparelhos celulares, fabricantes de *notebooks* e demais empresas que se aproveitam ou desenvolvem inovações tecnológicas relacionadas à mobilidade, convergência e novos conteúdos, fazem parte de um mercado complexo e competitivo. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES – TELEBRASIL, 2002; ESCOBAR, 2005; HERRERA, 2001)

Do outro lado, estão os consumidores comuns que no meio deste “mar” de opções tecnológicas tentam se atualizar e se digitalizar e muitas vezes se perdem neste universo complexo e em constante mutação. Neste sentido, o papel do marketing é fundamental para a união e a compreensão das atribuições relacionadas a consumidores e mercados fazendo com que as empresas se tornem mais lucrativas e sobrevivam ao longo dos tempos (PARASURAMAN; COLBY, 2002; OECD, 2005; MATTAR et al., 2009)

Olhar para o mercado de forma crítica e analítica, buscando enxergar oportunidades que possam ser conquistadas e decidir como posicionar estrategicamente novos produtos, através de leituras corretas dos desejos dos consumidores, das decisões assertivas em relação ao posicionamento de mercado e da avaliação sobre a intensidade de competição do setor são

temas muito discutidos em ambientes corporativos e acadêmicos (PORTER, 2004; AAKER, 2001; MATTAR et al. 2009; RIES; TROUT, 2003; TROUT, 2005)

O lançamento de novos produtos supõe uma preocupação das empresas em serem mais competitivas e atentas aos ares de mudanças, à transformação de mercados e às novas realidades tecnológicas. Esta preocupação é responsável pela atenção dispensada pelas empresas às estruturas organizacionais que irão compor as suas estratégias de mercado, podendo levá-las a optarem por um sistema organizacional voltado ao produto (MATTAR et al., 2009, p.9-16).

Esses fatores descritos até aqui, então, destacam-se como justificativa da importância de um estudo relacionado ao posicionamento estratégico de novos produtos inovadores.

## **1.2 Objetivo do estudo e problema de pesquisa**

O presente trabalho tem como objetivo colaborar com o entendimento sobre posicionamento de novos produtos com inovação tecnológica.

Na literatura, apesar de já haver um consenso sobre a importância do tema, existem ainda, indefinições sobre como realizar o posicionamento estratégico de produtos inovadores. Assim, em função da relevância do tema para o desenvolvimento das empresas e, sobretudo, da atual lacuna na literatura, o trabalho procurará contribuir para uma melhor compreensão da seguinte questão: Como posicionar estrategicamente novos produtos com inovação tecnológica?

### **1.2.1 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho busca observar a importância do marketing nas decisões estratégicas de posicionamento e desenvolvimento de novos produtos inovadores no mercado através dos itens:

- a) Evidenciar como se desenvolvem e se definem as estratégias, relacionadas ao posicionamento estratégico de novos produtos;
- b) Investigar como as ferramentas de marketing são utilizadas no processo de inovação de novos produtos;
- c) Explorar os fatores críticos de sucesso do ponto de vista de posicionamento para geração de vantagem competitiva;

Vale ressaltar que, para atingir o objetivo final da pesquisa, os objetivos específicos são um meio, pois tanto estes quanto o objetivo final do trabalho possuem correlação com o problema norteador da pesquisa, assim como com os pressupostos e a teoria abordada.

Para o alcance dos objetivos, além da revisão da literatura pertinente, foi realizada uma pesquisa de campo em uma empresa de telefonia, conforme será detalhada no capítulo sobre a sua metodologia.

### **1.3 Organização do trabalho**

Para uma melhor compreensão do cerne deste trabalho vale apresentar as partes que compõem o todo para explicar de maneira clara a que se refere cada capítulo da dissertação.

Além do capítulo atual, os capítulos dois, três e quatro são uma análise da literatura ao que se referem às discussões relacionadas a orientação ao mercado, posicionamento e novos produtos na visão de diversos autores. O melhor entendimento desses temas irá subsidiar a definição da metodologia que será discutida no capítulo cinco. Os capítulos seis e sete referem-se à pesquisa de campo, análise e interpretação dos dados.

Neste sentido, ao tomar como referência, os produtos que adotam a tecnologia no setor de telecomunicações, este trabalho pretende explorar o tema “posicionamento estratégico” e as variáveis a ele relacionadas, como por exemplo, segmentação, diferenciação, inovação, avaliação desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

## 2 EMPRESAS ORIENTADAS AO MERCADO

O posicionamento de novos produtos inovadores tem o pressuposto de estar diretamente relacionado ao entendimento do mercado. Existem diversas pesquisas relacionadas à orientação ao mercado.

Para alguns autores orientação ao mercado é uma filosofia empresarial, segundo Toledo e Khauaja (2005, p.74) “O acirramento da concorrência, a partir dos anos 80, compeliu as empresas a adotarem a orientação para o mercado como filosofia de ação administrativa e de negócio” ainda segundo Hooley, Sauders e Piercy (2005, p. 6), transformar a filosofia de marketing em realidade é conseguir uma orientação ao mercado. Reforçando este pensamento Cravens e Piercy (2007, p.4) advogam que a orientação ao mercado é mais que uma filosofia pois “consiste em um processo de fornecimento de valor ao cliente”.

Para Urdan e Rocha (2006, p.56) a filosofia de marketing não possuía base prática para administração empresarial, os estudos de orientação ao mercado vieram em função da necessidade de sanar esta lacuna e demonstrar os efeitos positivos de uma filosofia de marketing para a empresa; os autores ainda complementam “a importância atribuída ao conceito de marketing vincula-se a percepção de que a empresa definitivamente orientada ao mercado alcançaria desempenho superior”.

O sucesso de uma orientação ao mercado está relacionada a cultura organizacional, por exemplo, na visão de Narver e Slater (1990) a orientação ao mercado é quando a empresa cria os comportamentos necessários para ter um desempenho superior contínuo originados na cultura organizacional, para Day (2001, p.20) empresas orientadas ao mercado não possuem culturas superficiais, as crenças os valores e os comportamentos dominantes são a de geração de valor superior aos clientes e foco contínuo na busca de fontes de vantagem.

Levitt (1960) analisou que muitas empresas possuem uma visão míope dos negócios, pois ao invés de se concentrarem nos clientes e no mercado, se concentram nos produtos, e acabam não conseguindo se adaptar às mudanças. O mesmo autor define que “a organização precisa aprender a considerar sua função, não a produção de bens ou serviços, mas a aquisição de clientes, a realização de coisas que levarão as pessoas a querer trabalhar com ela” (LEVITT, 1960, p.56).

Hooley; Saunder e Piercy (2005, p. 7-8) resumem os sinais de uma orientação ao mercado da seguinte maneira:

- Para atingir o verdadeiro potencial de marketing é necessário a transposição de atividades táticas, com cultura de foco no cliente, e envolvimento de toda a empresa nas decisões de posicionamento competitivo.
- Entender o cliente e o mercado e fazer com que a empresa tenha capacidade em ser receptiva às mudanças no mercado, pois o verdadeiro foco no cliente é a capacidade que a empresa tem em dar respostas, planejar e implementar estratégias.
- O processo de marketing deve ser multifuncional e multidisciplinar, e depende de muitas funções e pessoas das empresas.
- Compreensão sob a perspectiva do cliente, a concorrência e o mercado.
- Perspectivas de longo prazo e não somente de curto prazo.

Uma empresa orientada ao mercado tem o envolvimento e o apoio de toda força de trabalho. A empresa deve ser rápida no entendimento das mudanças das necessidades e desejos dos clientes; ser capaz de decodificar essas mudanças e responder rapidamente na determinante satisfação dos clientes; ser rápida na implementação de inovação em produtos; e tomar as corretas decisões estratégicas para geração de vantagem competitiva (CRAVENS; PIERCY, 2006, p. 3).

A empresa que é orientada ao mercado preocupa-se em ter uma orientação ao cliente, orientação ao concorrente e orientação interfuncional (NARVER; SLATER, 1990). Além disso, uma empresa orientada ao mercado é capaz de gerar e disseminar inteligência, e ter capacidade de resposta (KOHLI; JAWORSKI, 1990). No modelo de Narver e Slater (1990), pode-se dizer que o foco é a cultura empresarial, já o modelo de Kohli e Jaworski (1990) está mais voltado ao foco gerencial (MOLL et al., 2007). Day (2001) analisa que uma empresa orientada ao mercado tem maior desempenho e, conseqüentemente, maior lucratividade em função das suas aptidões superiores. Em geral, empresas orientadas ao mercado são mais lucrativas em relação às suas rivais (JAWORSKY; KOHLI, 1993; NARVER; SLATER, 1990).

## 2.1 Características das empresas orientadas ao mercado

Existem inúmeras discussões de como uma empresa pode tornar-se orientada ao mercado, e quais seriam os escopos de uma empresa orientada ao mercado, como medir se uma empresa é orientada ao mercado e se uma empresa orientada ao mercado é mais ou menos lucrativa (KOHLI; JAWORSKI, 1990; SHAPIRO, 1988; NARVER; SLATER 1990; RUEKERT, 1992; DESHPANDE; FARLEY; WEBSTER, 1993; DAY, 2001).

Foi a partir dos estudos de Narver e Slater (1990) e de Jaworski e Kohli (1993), que a mensuração de orientação para o mercado teve uma avanço considerável (apud URDAN; ROCHA, 2006. p. 2).

Narver e Slater (1990) definem que uma orientação ao mercado acontece em função de cinco variáveis: orientação para o cliente, orientação para o concorrente, coordenação interfuncional, foco no longo prazo e rentabilidade - sendo as três primeiras baseadas em elementos comportamentais e as duas últimas em elementos decisórios.

Jaworski e Kohli (1993) identificaram o que poderia ajudar ou prejudicar a implementação de uma orientação ao mercado por parte da empresa. Os autores determinaram “antecedentes” e “consequências” da orientação ao mercado conforme descrito na figura 1.

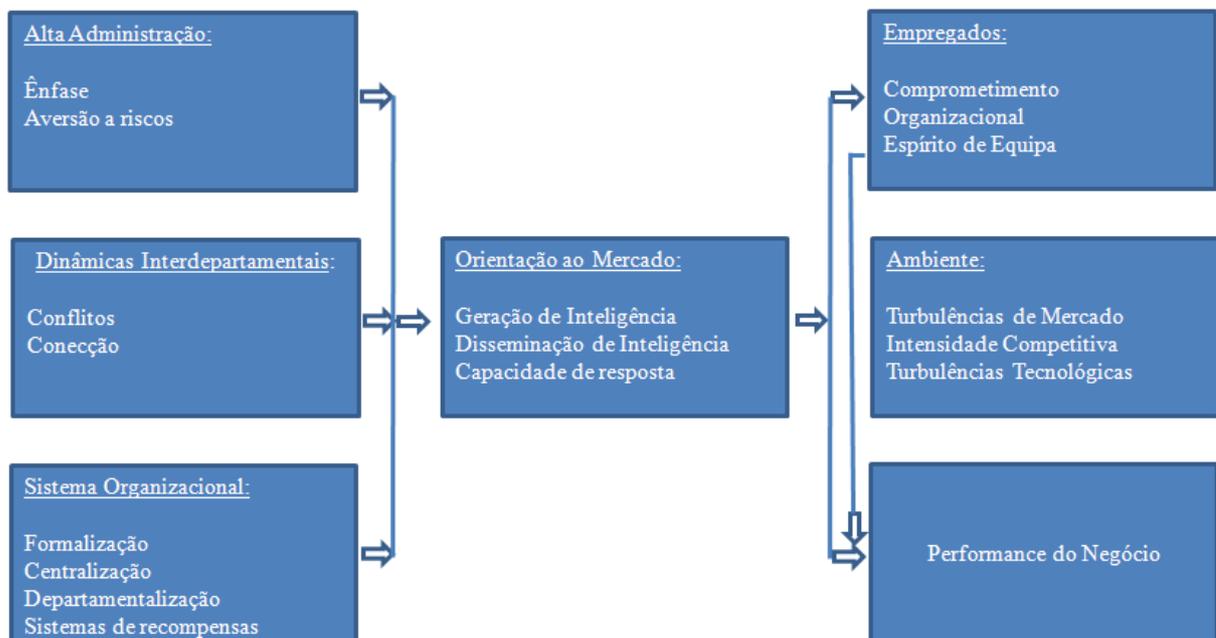


Figura 1 – Orientação para o mercado (Antecedentes e Consequências)  
Fonte: Jaworsky; Kohli, 1993, p.55

Na visão de Lambin (2000) a orientação para o mercado reforça a ideia que o marketing dirigido somente a aspectos promocionais é extremamente tradicional e apresenta muitas fraquezas dentre elas:

- Dificuldade da disseminação da cultura de mercado na organização, onde muitas vezes tal aspecto fica limitado somente ao departamento de marketing;
- Ausência de indicadores do retorno sobre o investimento em relação ao marketing operacional;
- Pouca ênfase na inovação e muita ênfase em publicidade e promoções;
- Aversão a riscos prejudicando a inovação;
- Falta de interesse nos segmentos de produtos mais simples e econômicos, possibilitando as marcas próprias dos grandes distribuidores.

Os valores, crenças e normas de uma empresa orientada ao mercado diferem de uma empresa orientada para si mesma (DAY, 2001), o quadro abaixo resume as principais diferenças.

Quadro 1 – Diferenças ilustrativas em valores e normas de uma empresa orientada ao mercado e uma empresa centrada em si

Organização Orientada ao Mercado	Organização Centrada em si mesma
Todas as decisões começam com o cliente e com as oportunidades para obter vantagem	Venderemos a quem comprar
A qualidade é definida pelos clientes	Qualidade é adequação aos padrões internos
As melhores idéias provêm de se viver com os clientes	Os clientes não sabem o que querem
Os funcionários são defensores dos clientes	Relações com clientes são problemas do departamento de marketing
O conhecimento do cliente é um ativo valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor	Os dados sobre clientes são um mecanismo de controle e os distribuidores são dutos
A fidelidade do cliente é vital para a lucratividade	O que importa são as novas contas (conquistas)
Não há vacas sagradas- canibalize-se	Proteja o fluxo existente de receitas
Aprenda com os erros	Evite erros
A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões	A pesquisa de mercado é um instrumento de justificação
A paranóia a respeito dos clientes é saudável	Podemos viver com os nossos concorrentes
O comportamento dos concorrentes pode ser previsto e influenciado	Concorrentes são imprevisíveis
Sabemos mais que os concorrentes	Se a concorrência faz isso deve ser bom

Fonte: DAY, 2001, p.54.

### 2.1.1 Mensuração e determinantes de uma orientação ao mercado

Narver e Slater (1990) propõem uma escala para mensurar a orientação ao mercado eles apontam a criação e os critérios para geração da escala. Esta última, descrita como unidimensional, uma vez que os autores entendem a inter-relação dos elementos envolvidos no experimento, porém, as variáveis de desempenho não demonstraram confiabilidade, colocando em questão a unidimensionalidade do modelo, o que levou os dois autores a concluírem que a consideração dos critérios de decisão no construto não obtiveram sucesso.

Para Jaworski, Kohli e Kumar (1993) a escala de orientação ao mercado envolve três dimensões: geração de inteligência, disseminação de inteligência e capacidade de resposta. A escala foi denominada de Markor “e vem sendo amplamente usada por pesquisadores” (URDAN; ROCHA, 2006, p. 3). Jaworski, Kohli e Kumar (1993, p.468) definem cada uma das dimensões como:

- Geração de inteligência: está relacionada à coleta e à avaliação dos desejos e preferências dos clientes e às forças que influenciam o desenvolvimento e refinamento desses desejos. Toda a empresa deve estar engajada nesta tarefa para se ter uma única lente sobre tais desejos e preferências.
- Disseminação de Inteligência: refere-se a transferir as informações de mercado para dentro da organização com especial atenção a transmissão horizontal e vertical. A disseminação dessa inteligência ocorre de forma informal e formal.
- Capacidade de resposta: é a resposta às informações da geração e disseminação da inteligência, para dar foco naquilo que cada mercado deseja, avaliando a melhor segmentação e desenvolvimento de programas de marketing.

Em relação as determinantes de uma orientação ao mercado Kohli e Jaworski (1990) realizaram uma pesquisa na qual foram entrevistados executivos e gerentes seniores, com o objetivo de investigar por que determinadas organizações são mais orientadas ao mercado que outras. Concluiu-se que os fatores relacionados a programas de recompensas, alta administração e conectividade afetam positivamente uma orientação ao mercado e que os conflitos entre departamentos e os fatores relacionados à centralização são variáveis que afetam de forma negativa uma orientação ao mercado.

### 2.1.2 Operacionalização da orientação ao mercado

Cravens e Piercy (2006, p. 5) descrevem que “tornar-se uma empresa orientada ao mercado envolve vários requisitos inter-relacionados. As principais atividades incluem coleta de informações, avaliação interfuncional, diagnósticos compartilhados e ação coordenada. O objetivo é oferecer valor adicional ao cliente”.

Os autores discutem, ainda, que valor adicional ao cliente significa a ampliação de benefícios (produto, suporte, pessoal envolvido na compra, experiência de uso e imagem percebida do produto – marca) subtraído dos custos de aquisição do produto (preço da compra, tempo e energia envolvidas, custos físicos – ex: risco percebido).

Uma empresa orientada ao mercado está baseada em três pilares: 1) foco no cliente; 2) marketing coordenado; e 3) rentabilidade. Foco no cliente é a tomada de decisão baseada na inteligência de mercado e não somente na verbalização das opiniões dos clientes. Inteligência de mercado é um conceito mais amplo que envolve fatores exógenos, como concorrência e regulação, além da avaliação das necessidades atuais e futuras dos clientes. O marketing coordenado compõe as ações coordenadas dos vários departamentos da empresa - e não somente do departamento de marketing - para a empresa ter uma orientação ao mercado e rentabilidade como consequência da orientação ao mercado (KOHLI; JAWORSKY, 1990, p.3).

Day (1994), com objetivo de sintetizar a implementação de uma gestão orientada ao mercado, iniciou a análise de uma teoria para viabilizar esse propósito.

Day (2001) analisa orientação para o mercado baseado em três elementos: 1) cultura orientada para fora; 2) aptidões para sentir e se relacionar com o mercado e ter uma visão estratégica; e 3) estrutura com foco na entrega de valor superior e a empresa ser capaz de se adaptar às mudanças de preferências dos consumidores, e mudanças no mercado. Day (2001) analisa, ainda, que deve haver coleta e disseminação das informações de mercado e esta base deve dar suporte à construção de relacionamentos, aumentar o comprometimento dos colaboradores além de informar a estratégia da empresa.

A figura 2, logo a seguir, exemplifica o modelo sugerido por Day (2001), com os elementos que o autor aponta como fundamentais para uma orientação ao mercado.

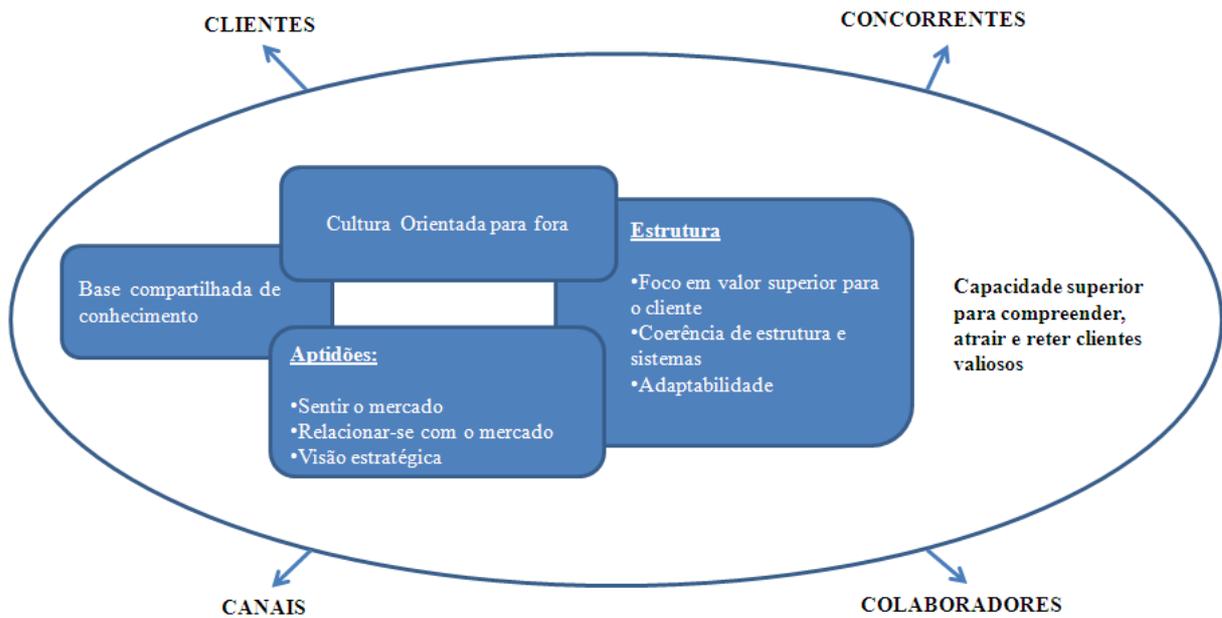


Figura 2 – Elementos da orientação para o mercado  
 Fonte: Day, 2001, p.20

## 2.2 Vantagens da orientação ao mercado

Os estudos sobre orientação ao mercado se iniciaram na década de 1990 nos Estados Unidos e se propagaram pelo mundo (URDAN; ROCHA, 2006). Esses estudos relacionam diversas questões, como por exemplo, se as empresas que são orientadas ao mercado possuem um melhor desempenho econômico; ou como Lambin (2000) que analisa algumas questões relacionadas ao desempenho das empresas orientadas ao mercado:

- A fidelidade de clientes é maior, fazendo com que os custos de vendas e prospecção sejam menores;
- A empresa orientada ao mercado, constantemente, desenvolve novos produtos ou busca a melhoria dos produtos existentes, e apresentam equilíbrio entre crescimento e rentabilidade;
- Empresas orientadas ao mercado podem identificar e escolher ter uma vantagem competitiva sustentável;
- As empresas orientadas ao mercado são diferenciadas e, por este motivo, desenvolvem produtos diferenciados aos quais os clientes estão dispostos a pagar.

Segundo Narver e Slater (1990) a entrega de valor superior é o que pode gerar vantagem competitiva, e que a orientação para o cliente e a orientação para o concorrente envolve a atividade de obter o máximo de informações possíveis - senão todas - relacionadas a clientes e concorrentes e, de forma efetiva, disseminá-las na organização. Com base, então, nessas informações e a sua disseminação através da coordenação interfuncional, ou dos esforços de toda a organização, é possível a empresa reagir de forma rápida na geração de respostas ao mercado para criação de valor superior e, conseqüentemente, vantagem competitiva.

A figura 3 ilustra essa ideia:

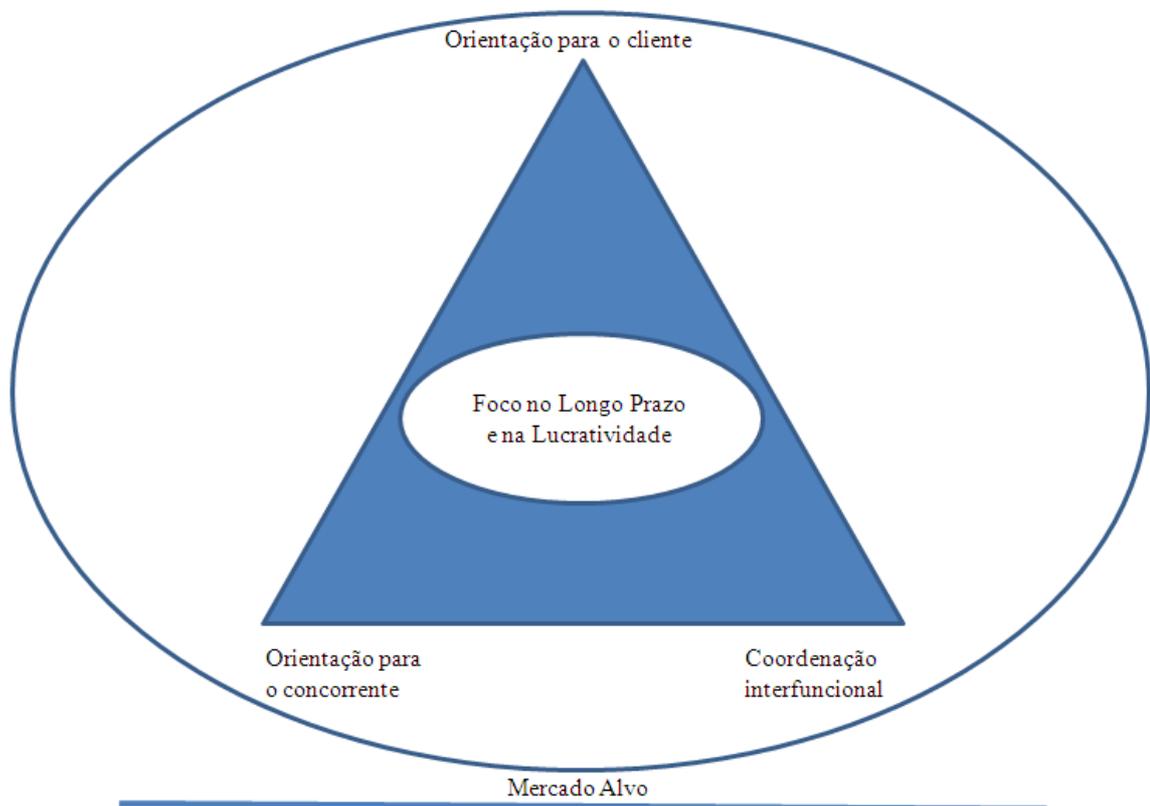


Figura 3 – Orientação para o mercado  
Fonte: Narver; Slater, 1990, p.23.

Day (2001, p.26) aponta outros benefícios de uma empresa orientada ao mercado:

- Eficiência superior em custos e investimentos: Em sua carteira de clientes, as empresas possuem aqueles que são mais atraentes e os menos atraentes, em geral os clientes mais leais são os mais lucrativos. A empresa orientada ao

mercado é capaz de identificar tais clientes e mantê-los, além de ter ciência do retorno sobre o investimento em marketing.

- Satisfação dos funcionários: Quando os funcionários estão satisfeitos são mais empenhados e entusiasmados com a empresa. Se os funcionários estão satisfeitos, os clientes provavelmente também estarão. Empresas que tem funcionários satisfeitos, leais e produtivos possuem menor rotatividade e, conseqüentemente, menos custos com novas contratações, treinamento e seleção.
- Preços mais altos: Se uma empresa tem uma entrega de valor superior, provavelmente poderá cobrar um preço maior.
- Aumento da receita: A capacidade superior de prever mudanças no mercado e direcionamentos mais eficazes de inovação provavelmente trará grandes benefícios.
- Neutralização da concorrência: Se os clientes estão satisfeitos, as barreiras para mudanças são mais sólidas, e podem ser tanto psicológicas quanto econômicas.

A empresa orientada ao mercado possui uma cultura organizacional que busca gerar valor superior para os clientes. Opta, também, pelas alternativas que geram vantagem competitiva sustentável e, como consequência, obtém os melhores resultados no mercado (GONÇALVES et al. 2009, p.4).

### **2.3 Orientação para o mercado e inovação**

Drucker (1954 p.39-40) avaliou que há apenas uma definição válida para o propósito dos negócios: a conquista de clientes e complementou que as empresas têm apenas duas funções, que são marketing e inovação.

Jaworsky e Kohli (1993, p.56) analisam que há uma relação entre inovação e orientação ao mercado uma vez que esta diretriz envolve algo novo na resposta que será dada ao mercado.

“Orientação ao mercado é um comportamento que suporta a inovação, pois contém a resposta à mudança dos desejos dos consumidores que é dada através de estratégias de inovação” (AKMAN; YILMAZ, 2008, p.84).

A orientação ao mercado faz com que a empresa busque o fortalecimento das suas capacidades, pois projetos inovadores requerem a análise do ambiente externo e do ambiente interno, então a orientação ao mercado faz com que a empresa entenda melhor as suas capacidades direcionando e influenciando as decisões sobre novos produtos (ATUAHENE; GIMA, 1996).

Existem outros pontos de vista e outras pesquisas que relacionam às variáveis de orientação ao mercado e inovação, Akman e Yilmaz, (2008) consolidaram esses estudos que estão descritos no quadro 2.

Quadro 2 – Estudos relacionados à orientação ao mercado e inovação

<b>Autor</b>	<b>Objeto</b>	<b>Resultado</b>
Deshpande et al. (1993)	Efeitos da cultura organizacional, orientação ao cliente e inovação na performance das firmas	Há uma significativa relação entre orientação ao consumidor e inovatividade. Ambas tem significativa influência na performance das firmas
Calantone et al. (1994)	Relação entre o grau de inovação e o sucesso da inovação	Não há uma relação significativa em grau de inovação e sucesso de inovação

Continua ...

... Continuação

<b>Autor</b>	<b>Objeto</b>	<b>Resultado</b>
Atuahene e Gima (1996)	Relação entre orientação ao mercado e características de inovação (como grau de inovação de produto, produto-adoção da firma, superioridade de produto, construção interfuncional de equipes de trabalho), e relação entre orientação ao mercado e performance de inovação	Orientação ao mercado é um importante fator para o sucesso de novos produtos
Manu e Sriram (1996)	Eles desenvolveram uma classificação baseada nas várias dimensões de inovação. Então eles investigaram estratégias de marketing, ambiente e performance de cada uma delas.	
Gatignon e Xuereb (1997)	Eles tentaram entender quando e porque diferentes orientações estratégicas de uma firma (consumidores, competidores e orientação tecnológica) eram apropriadas para o desenvolvimento de inovação de produtos, e investigaram a probabilidade de um efeito decrescente no sucesso de novos produtos	De acordo com as características de mercado, diferentes orientações estratégicas tem diferentes efeitos na performance da inovação
Han et al (1998)	Como orientação para o mercado e inovação influenciam a performance das firmas. Efeitos da orientação ao mercado na inovatividade da firma e performance organizacional.	Relação positiva entre orientação ao mercado, inovação e performance.
Hurley e Hult (1998)	Efeitos da orientação ao mercado, aprendizagem organizacional na inovação	Orientação ao mercado tem um efeito positivo na performance de inovação da empresa
Appiah-Adu e Singh (1998)	Relação entre inovação e orientação ao cliente, relação entre performance e orientação ao competidor	A combinação entre orientação ao cliente e estratégias de inovação influenciam positivamente o sucesso de novos produtos

Continua ...

...Continuação

<b>Autor</b>	<b>Objeto</b>	<b>Resultado</b>
Baker e Sinkula (1999)	Efeitos da orientação ao mercado e orientação ao aprendizado na performance de inovação das firmas	Orientação ao mercado influencia estratégias de inovação positivamente
Vásquez et al. (2001)	Efeitos de orientação ao mercado e estratégias de inovação em firma industriais. Teste da relação entre o comprometimento com as atividades de inovação, taxas de eficiência de inovação, grau de inovatividade, grau de desenvolvimento de novos produtos, estratégias competitivas da firma, performance da firma e orientação ao mercado	Orientação ao mercado influencia positivamente estratégias de inovação
Lado e Maydeu-Olivares (2001)	Efeitos do ambiente competitivo empregado na orientação ao mercado em empresas de seguro da Europa e América, e os efeitos da orientação ao mercado na inovação	Orientação ao mercado, grau de inovação e sucesso de inovação tem uma relação positiva e significativa
Kahn (2001)	Relação entre orientação ao mercado e performance de novos produtos	Orientação ao mercado e integração interfuncional é relacionado positivamente e significativamente com a performance de desenvolvimento de produtos e gerenciamento da performance. Os resultados são diferentes de acordo com o gerenciamento de marketing e da produção
Atuahene-Gima e Ko (2001)	Efeito de orientação ao mercado e orientação empreendedora na inovatividade de produtos	Interação entre orientação ao mercado e orientação empreendedora desempenha um papel importante na inovação de produto e resultados

Continua...

... Continuação

<b>Autor</b>	<b>Objeto</b>	<b>Resultado</b>
Noble et al. (2002)	Efeitos da orientação ao mercado e estratégias orientadas a diferenciação na performance das firmas, e mediação dos efeitos da inovatividade e aprendizado na relação entre orientações estratégicas e performance da firma	Há pouca prova do efeito de inovatividade na mediação da relação entre orientações estratégicas e performance
Guan e Ma (2003)	Relação entre a capacidade de inovação e a performance de exportação de empresas chinesas	Influência positiva da complementação de inovação ativa em relação a exportação
Verbees e Meulenber (2004)	Investigaram o efeito de orientação ao mercado e inovatividade na inovação de produtos e performance da empresa em pequenas empresas	A própria inovatividade permeia todas as variáveis do modelo e há uma influência positiva de orientação ao mercado, inovação e performance. Inteligência de mercado relacionada a consumidores influencia inovação em produtos positivamente ou negativamente dependendo se a capacidade de inovatividade do proprietário no domínio do novo produto é forte ou fraca
Aldas-Manzano et al. (2005)	Determinação se as empresas que trabalham no âmbito do mesmo setor e com um grau semelhante de orientação ao mercado estão igualmente preocupadas com a inovação. Analisando e comparando a relação entre orientação ao mercado e inovação e o contorno de como eles são usados	O resultado do estudo suporta uma relação positiva entre orientação ao mercado e inovação

Continua ...

...Continuação

Autor	Objeto	Resultado
<b>Keskin (2006)</b>	Relação nomologica entre orientação ao mercado, orientação ao aprendizado e inovatividade em pequenas e médias empresas nos países em desenvolvimento	Inovatividade da firma afeta positivamente a performance da firma; firmas orientadas ao aprendizado influenciam positivamente a inovatividade da firma; firmas orientadas ao mercado impactam positivamente no aprendizado organizacional; orientação ao aprendizado media a relação entre orientação ao mercado e inovatividade; e firmas orientadas ao mercado impacta indiretamente na performance da firma por meio da inovatividade da firma e aprendizado.

Fonte: AKMAN; YILMAZ, 2008, p.74-76.

De acordo com o que é apresentado na literatura, existe uma grande relação entre orientação ao mercado e inovação, em muitos estudos a orientação ao mercado influencia positivamente a capacidade de inovação das empresas.

Para o problema de pesquisa que se propôs a estudar, o entendimento de uma orientação ao mercado tornou-se importante à medida que se buscava na literatura reflexões sobre posicionamento estratégico de novos produtos inovadores. A empresa que é orientada ao mercado, provavelmente terá maior solidez para desenvolver e posicionar novos produtos, procurando entender e disseminar informações de clientes e de concorrentes de forma interfuncional e com capacidade de resposta. Desta forma torna-se pertinente o estudo sobre posicionamento de produto, uma vez que já foram discutidos diversos pontos relacionados a orientação ao mercado.

### 3 POSICIONAMENTO

O conceito de posicionamento é bastante discutido no marketing e há uma concordância a respeito da sua importância tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, porém existem muitos pontos de vista a respeito da definição de posicionamento. Segundo Ogilvy (1985, p.12), “o curioso conceito de posicionamento é muito comum entre os especialistas de marketing, mas não existem dois que concordem sobre o seu significado”. Aaker e Shansby (1982, p.56) também analisam que “posicionamento significa diferentes coisas para diferentes pessoas”, e complementam: “para alguns são decisões de segmentação, para outros trata-se de uma questão de imagem e ainda para outros ele se refere a quais características do produto será enfatizada”. Já na visão de Bainsfair (1990, p.18) “posicionamento é uma daquelas palavras que todo mundo usa, mas que poucas pessoas entendem”.

O fato é que posicionamento é uma evolução dos conceitos de marketing em função da evolução dos mercados e da concorrência. Segundo Ries e Trout (2003, p17-18) houve três importantes eras no marketing:

- A era do produto (baseado no conceito de USP “Unique Selling Proposition” abordagem concentrada nas características do produto e seus benefícios. Teve o seu término com a enxurrada de concorrentes apoiados no discurso do “eu também”);
- A era da imagem (baseado na reputação e imagem da empresa, ou seja, havia um maior volume de vendas ao se enfatizar a imagem do que o produto. Da mesma forma que ocorreu com a era do produto, teve seu fim no discurso da concorrência do “eu também”);
- A era do posicionamento (baseado no conceito de se ocupar uma posição na mente do consumidor ou do seu cliente potencial onde o mesmo possa avaliar os seus pontos fortes e fracos assim como o dos concorrentes).

Do ponto de vista da estratégia, Mintzberg et al. (2000) apontam que a escola do posicionamento também é uma evolução da escola do design e da escola do planejamento. Eles a dividem em três grandes ondas, a saber:

- Máximas militares: caracterizado pelos tratados de guerra e adaptados para a competição entre as empresas, considerado como principais autores o general chinês *Sun Tzu* que por volta de 400 a.C. deixou o tratado “a arte da guerra” e o general *Von Clausewitz* (1780-1831);
- Imperativos de consultoria: aperfeiçoamento das máximas militares transformando-as em imperativos;
- O desenvolvimento de proposições empíricas: busca empírica entre as condições externas e estratégias internas das empresas. O professor *Michael Porter*, cujo pensamento defendia que a estratégia do negócio deveria ser baseada na estrutura do mercado, é citado como o pioneiro para construção dessas proposições, ou seja, como o modelo de análise competitiva.

É bastante clara a falta de consenso na literatura a respeito da abrangência das possibilidades de posicionamento, por isso, tentar-se-á apresentar as principais definições e os diferentes pontos de vista dos autores que tratam sobre a questão.

### **3.1 Definições sobre posicionamento**

Este item tem como premissa analisar as várias discussões acadêmicas acerca das questões referentes a posicionamento.

Na visão de Ries e Trout (2003), o posicionamento é a batalha para conquista da mente do consumidor e, conseqüentemente, a escolha do produto ou serviço. Os autores avaliam que na sociedade atual, extremamente comunicativa, a quantidade de informações que chegam até o consumidor é enorme, contudo, a mente humana é limitada e não absorve todas as informações a que está exposta diariamente. Aaker e Shansby (1982, p.56-58) avaliam que posicionamento estratégico de produtos pode ser dividido em seis dimensões:

- Atributo do produto (posicionar o produto enfatizando valor em relação ao dinheiro, eficiência, engenharia, etc.);
- Relação qualidade-preço (posicionar o produto e equacionar fatores que não degradem a imagem da empresa ou do produto em função do menor preço);

- Uso ou aplicação (posicionar o produto ou o serviço relacionado a algum uso específico, como por exemplo, comida para a hora do lanche, isotônico para praticantes de esportes, etc.);
- Associação do produto com determinados usuários, ou classe de usuários, (posicionar o produto com atores, atletas, modelos, etc.);
- Classe de produto (posicionar o produto em determinadas classes, como por exemplo, refrigerante que não é de cola, margarina como manteiga, etc.);
- Relacionado a competidores (posicionar o produto comparando os pontos fortes em relação à concorrência, ou, até mesmo, enfatizando os pontos fracos da concorrência).

Através das análises do tratado de guerra do general *Karl von Clausewitz*, Ries e Trout (1986) destacam que, no atual mercado, as empresas podem se posicionar usando táticas de guerra como, por exemplo, se defender, partir para a ofensiva, usar princípios de flanqueamento ou guerrilha para combater a concorrência. Nesta batalha, o terreno a ser conquistado é a mente do consumidor.

Di Mingo (1988, p. 34) divide o posicionamento em duas categorias, uma refere-se ao posicionamento psicológico, e a outra, refere-se ao posicionamento de mercado. O posicionamento psicológico está relacionado a uma determinada identidade e utiliza-se das ferramentas de comunicação para influenciar o processo de compra. O posicionamento de mercado está relacionado a competidores, segmentação e estratégias competitivas da empresa. Nesta mesma linha Toledo e Hemzo (1991, p.3) apontam que o bom êxito do processo de posicionamento está relacionado à correta integração de posicionamento psicológico e de mercado. Para eles, a comunicação, assim como os processos táticos e operacionais de marketing, apenas terão eficácia a partir de um trabalho estratégico de posicionamento.

Na visão de Oliveira e Campomar (2007, p.6), posicionamento é “a definição de uma proposta de valor que interesse a empresa, que seja significativa a um público alvo e que, na percepção dele, seja mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência”.

Segundo Mühlbacher et al. (1994, p. 288), o posicionamento é considerado em duas perspectivas: a operacional e a estratégica. A primeira está relacionada à comunicação, já a segunda antecede as definições do composto de marketing.

Maggard (1976, p. 64) analisa que posicionamento não é só um processo de comunicação, uma vez que envolve outros processos de marketing da empresa.

Na definição de Arnott (1992 apud KALAFATIS et al., 2000, p. 14) “posicionamento é ponderação, pró-atividade, intenso processo de definição, modificação e monitoramento da percepção dos consumidores em relação a determinado objeto de mercado”. As análises de Kalafatis et al. (2000, p. 14) permitem complementar essa idéia ao demonstrarem que o processo de posicionamento envolve não apenas questões relacionadas à empresa, mas também aos competidores e ao mercado alvo.

Para Wind (1982), a posição que determinado produto ou marca ocupa no mercado está relacionado a um lugar como um posto dentro de uma hierarquia de determinada atitude mental em relação ao produto ou marca.

A questão de posicionamento pode se aplicar a três níveis distintos que, segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005 p. 199), definem-se como:

- Nível empresarial: neste nível as empresas se posicionam relacionadas à identidade das instituições como um todo;
- Nível de produtos e serviços: neste nível as empresas posicionam seus produtos e serviços em relação à concorrência, como, por exemplo, comparando-se preço;
- Nível de marcas: nível onde a posição estratégica é discutida com maior frequência.

Segundo Cravens e Piercy (2006, p. 178), ainda que o posicionamento seja muitas vezes centrado na marca, pode focar a empresa como um todo, no mix de produtos, ou em uma linha específica de produtos, ou uma marca específica. Além disso, segundo os autores as iniciativas necessárias para o posicionamento estratégico são:

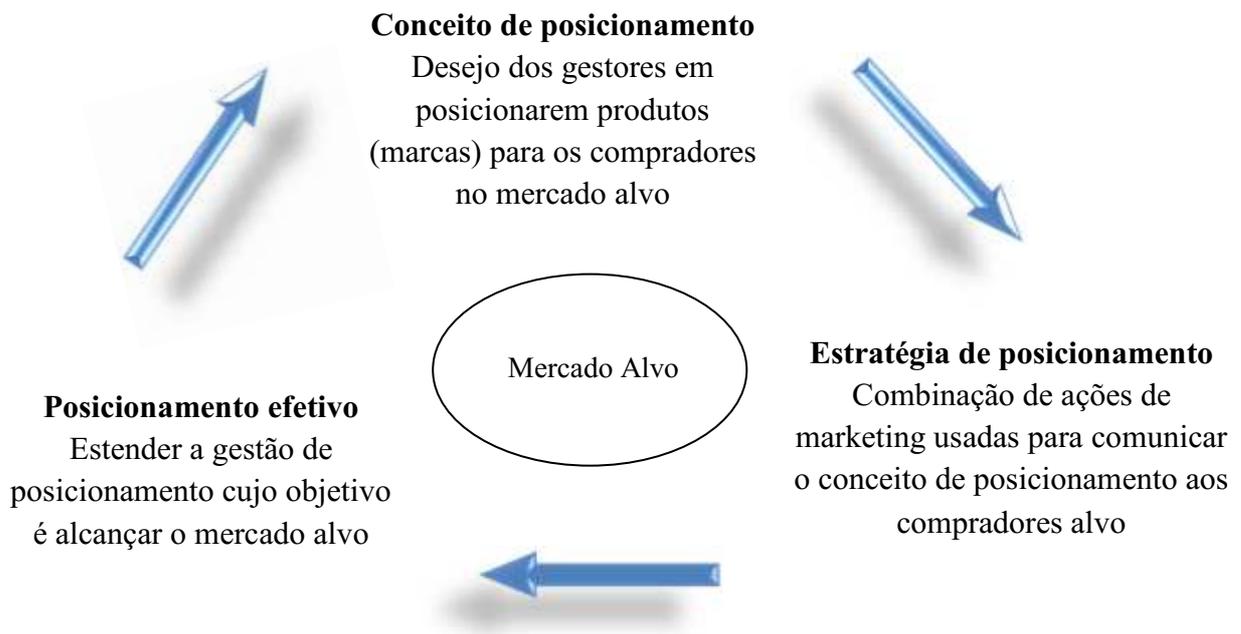


Figura 4 – Posicionamento estratégico  
 Fonte: Cravens; Piercy

Na avaliação de Ferrell e Hartline (2005, p.175) os profissionais da área podem planejar seus programas de marketing para posicionar e incrementar a imagem de um produto na mente dos consumidores alvo.

Na definição de Kotler (2005, p. 321) “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes alvo”. Segundo Mattar et al. (2009, p. 354) o posicionamento não está apenas relacionado à proposição e à entrega de valor ao cliente de forma diferenciada da concorrência, mas também está baseado na crescente dificuldade em se obter a atenção do consumidor e a oferta de um produto com benefício único.

Oliveira e Campomar (2006) definem que o posicionamento consiste no desenvolvimento e na transmissão (alicerçada em uma marca) de uma proposta de valor, a partir de aspectos significativos para um determinado público-alvo, os quais serão processados e comparados aos concorrentes, originando o posicionamento percebido, conforme apresentado na Figura 5.

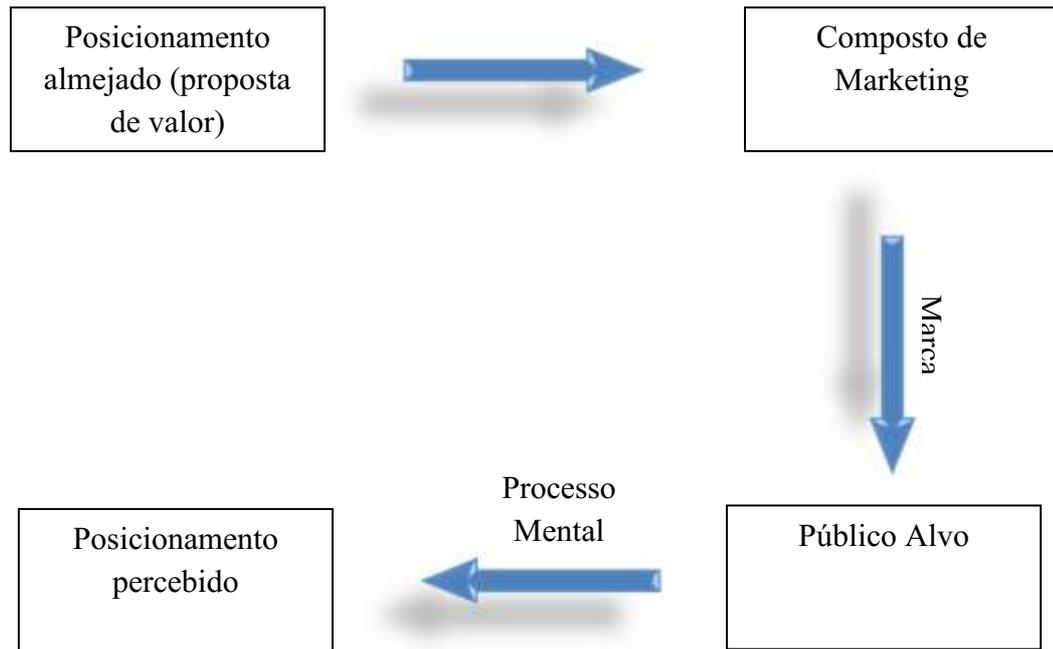


Figura 5 – Posicionamento Percebido  
 Fonte: Oliveira; Campomar, 2006, p. 4

Gracioso (2007, p. 47) define que o posicionamento deve partir da missão estratégica da empresa e define seu lugar, imagem e atitudes em relação ao mercado, além de ser a base para as estratégias de longo prazo da empresa.

Podemos concluir, então, que o posicionamento pode ser pensado em termos de produto, empresa e marca; pode ser dividido em posicionamento psicológico e posicionamento de mercado; além de posicionamento almejado e percebido - ambos inter-relacionados e interdependentes, conforme apresentado na figura 6 abaixo.

A análise será iniciada abordando o tema posicionamento psicológico, quando teremos, inclusive, a oportunidade de discutir acerca de posicionamento de mercado.

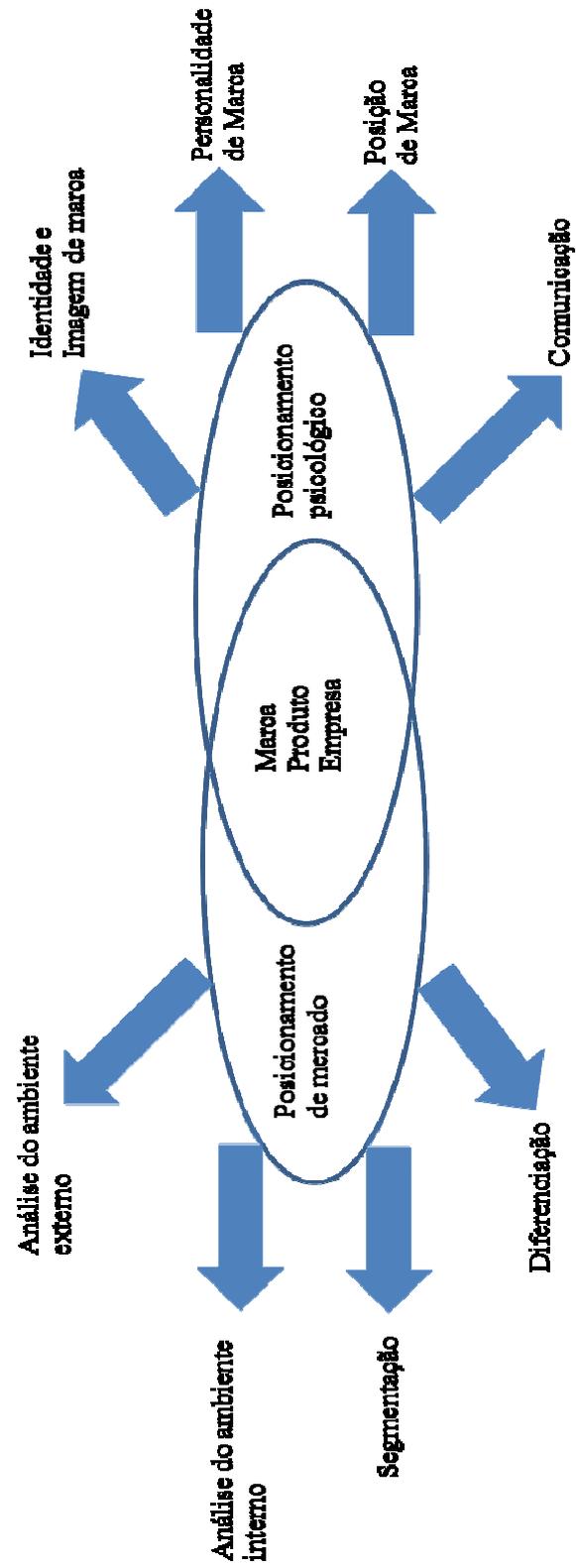


Figura 6 – Processo de posicionamento  
 Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.2 Posicionamento psicológico

O posicionamento psicológico está relacionado ao espaço que a marca ou a oferta ocupa na mente do consumidor (RIES; TROUT, 2003). A busca pela conquista da mente do consumidor depende de algumas análises. Trout (2005) sintetiza que as mentes humanas possuem algumas características que devem ser consideradas e as descreve como os cinco elementos mais importantes no processo de posicionamento:

- O cérebro é limitado (o cérebro funciona como um banco de memória e guarda informações em posições que decide reter. Porém, diferentemente do computador, ele aceita informações de acordo com o seu estado de espírito);
- O cérebro detesta confusão (a memória está relacionada a ver, entender e decidir para onde ir, para isso as mensagens e produtos simples tem maiores chances de sucesso, os conceitos confusos trazem insegurança);
- A mente é insegura (a mente em geral é mais emotiva do que racional, uma marca estabelecida é geralmente melhor identificada, os consumidores sentem-se mais seguros em comprar um produto que tenha conseguido boas vendas. Esta insegurança está relacionada com o risco percebido (monetário, funcional, físico, social e psicológico);
- As opiniões não mudam (com o bombardeio de propagandas e marcas, a criatividade acaba sendo descartada como diferencial na persuasão e a mente se volta ao que é familiar, pois a mente é resistente a mudanças);
- A mente pode perder o foco (extensão de linha de produtos sem controle podem comprometer a imagem da marca, quanto mais extensão é dada a linha, maior é a possibilidade de o consumidor perder o foco).

Na visão de Aaker (2000, p. 41), uma marca necessita de uma identidade, ou seja, é através dela que o público-alvo terá as suas conclusões de percepção. Portanto, a identidade de marca está no centro do seu modelo de liderança. Há uma relação entre posicionamento de marca e identidade de marca, uma vez que o posicionamento de marca auxilia na determinação dos objetivos de comunicação. Aaker (2000, p. 54) analisa que a identidade de marca se relaciona com um conjunto de associações criadas ou mantidas estrategicamente e

significa o desejo que a empresa tem do significado da sua marca. Em contrapartida, a imagem da marca está relacionada com as associações atuais que fazem dela.

Segundo Mattar et al. (2009, p. 331), para uma marca ser sólida e ter representatividade na mente do consumidor, ela deve possuir uma imagem clara e rica. O sucesso e a relação entre imagem de marca e identidade de marca depende da eficácia da empresa na construção dela, pois em síntese, **a imagem de marca** refere-se à percepção conseguida, de outra forma, **a identidade de marca** diz respeito à percepção pretendida.

### 3.2.1 Marca e posicionamento

Os estudos iniciais sobre personalidade de marca em marketing são provenientes da psicologia, segundo Hogan (1991), existem duas conotações para personalidade de marca, a primeira refere-se “ao que eu digo sobre mim”, e a segunda, “ao que os outros dizem e pensam sobre mim”. Segundo Aaker (1991) se os clientes tiverem percepções em relação a determinadas personalidades, essas percepções poderão ser estendidas aos produtos marcas ou empresas.

De acordo com Fournier (1998) a marca pode se tornar parceira se os caminhos relacionados à animação, humanização e de certa forma personificação estiverem claros. Megarelli (2008, p. 1) cita que “compreender a metáfora da personalidade de marca pode ajudar os pesquisadores e gerentes a acessar de forma mais profunda os sentimentos e relacionamentos que os consumidores estabelecem com as marcas”.

Ao longo do tempo, algumas escalas foram desenvolvidas para classificação de personalidade de marca (AAKER, 1997; FOURNIER, 1998). Já no Brasil, por exemplo, foram desenvolvidos estudos para adaptação ou aplicação de escala de personalidade de marca (MUNIZ; MARCHETTI, 2005; MEGARELLI, 2008).

Na escala de Aaker (1997), são definidas cinco dimensões para personalidade de marca: sinceridade, agitação, competência, sofisticação, robustez.

Quadro 3 – Escala de Personalidade de Marca

<b>Escala de Personalidade de Marca</b>				
<b>Sinceridade</b>	<b>Agitação</b>	<b>Competência</b>	<b>Sofisticação</b>	<b>Robustez</b>
<b><i>Prática</i></b> - Orientada para a família - Coerente com pequenas cidades - Prática (realista) <b><i>Honesta</i></b> - Sincera - Honesta - Realista <b><i>Íntegra</i></b> - Original (genuína) - Íntegra <b><i>Alegre</i></b> - Alegre - Sentimental - Amigável	<b><i>Ousada</i></b> - Última moda (diferente) - Ousada (provocativa) - Excitante <b><i>Espirituosa</i></b> - Descolada (legal) - Espirituosa <b><i>Imaginativa</i></b> - Única - Imaginativa <b><i>Atualizada</i></b> - Atualizada - Independente - Contemporânea	<b><i>Confiável</i></b> - Confiável - Empenhada (hard-working) - Segura <b><i>Inteligente</i></b> - Inteligente - Técnica - Corporativa <b><i>Bem-sucedida</i></b> - Bem-sucedida - Líder - Confiante (convicta)	<b><i>Elitista</i></b> - Elitista - Glamorosa - Deslumbrante (linda) <b><i>Charmosa</i></b> - Charmosa (fascinante) - Feminina - Suave (delicada)	<b><i>Voltada para o ar livre</i></b> - Voltada para o ar livre - Masculina - Do oeste (ocidental) <b><i>Obstinada</i></b> - Obstinada (valente) - Robusta

Fonte: AAKER, 1997, traduzida por MUNIZ e MARCHETTI, 2005.

Muniz e Marchetti (2005) analisaram a escala de Aaker (1997) e fizeram uma adaptação para o mercado brasileiro na qual definiram como 5 dimensões: credibilidade, diversão, audácia, sofisticação e sensibilidade. A aplicação dessa escala também foi feita em outros campos de pesquisa, como por exemplo, no estudo de Megarelli (2008), que faz uma adaptação das dimensões da escala de Muniz e Marchetti (2005) ao público adolescente brasileiro na qual as dimensões são definidas como: credibilidade, diversão, superação, autenticidade e sofisticação.

Quadro 4 – Escala de personalidade de marca adaptada ao mercado brasileiro

<b>Credibilidade</b>	<b>Diversão</b>	<b>Audácia</b>	<b>Sofisticação</b>	<b>Sensibilidade</b>
responsável	Extrovertida	Ousada	Chique	Delicada
Confiável	bem-humorada	Moderna	Classe	Feminina
consistente	Festiva	Atualizada	Alta	Sensível
Bem-sucedida	Simpática	Corajosa	Elegante	Emotiva
Séria	Espirituosa	Criativa	Sofisticada	Romântica
Confiante	Divertida	Jovem	Glamorosa	

Fonte: MUNIZ; MARCHETTI, 2005 (adaptada pelos autores).

### 3.2.2 Posição da marca

Segundo Aaker (2007, p.175), “a posição de uma marca é definida como a parcela de identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes”. Aaker (2007, p. 180) sugere que quatro conjuntos de perguntas devem ser feitas no enunciado de posição de marca:

- Quais elementos da identidade de marca - e da proposta de valor de marca - deverão fazer parte do posicionamento de marca afim de ser ressonante e diferenciada na mente dos consumidores para que esta seja comunicada?
- Quem é o público alvo?
- O objetivo da comunicação é aumentar, fortalecer, reforçar, explorar, diluir ou eliminar a marca?
- Quais os pontos que a imagem de marca pode ambicionar em relação às suas vantagens quando desejar equivalência ou quase equivalência?

A figura 7 consolida essas questões:

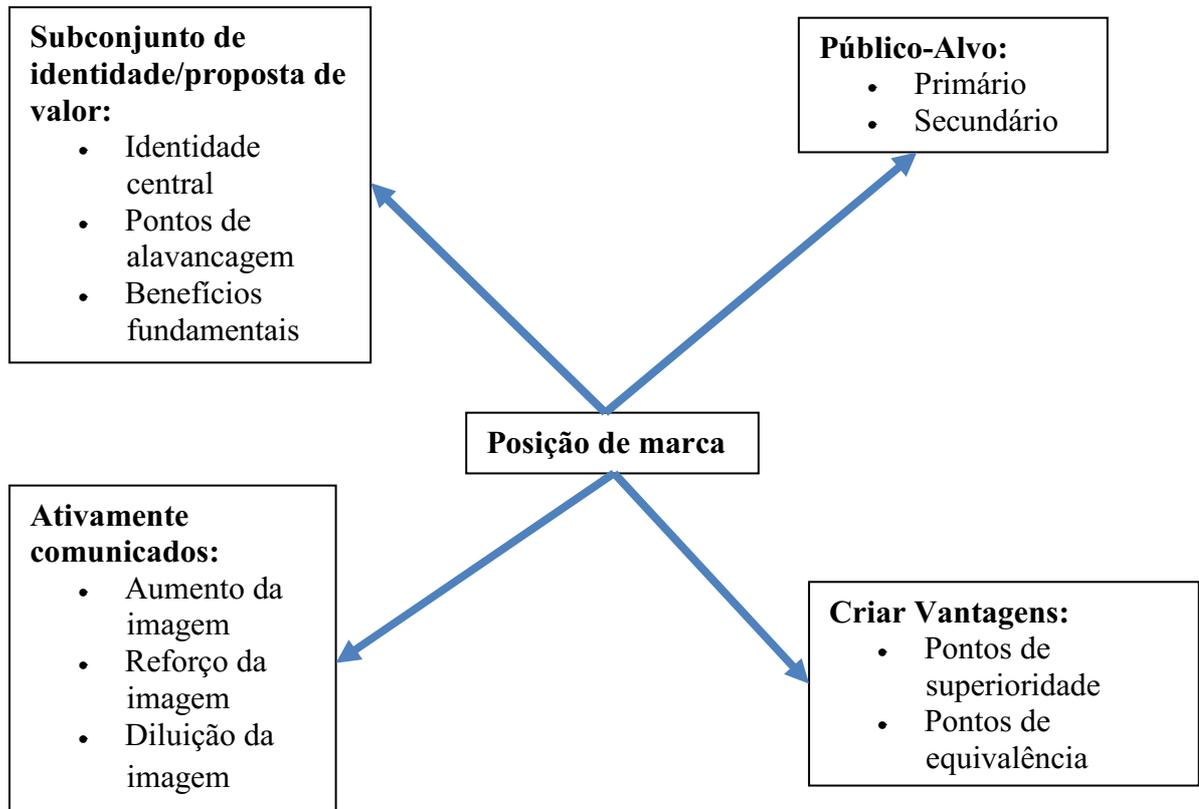


Figura 7 – Posição de marca  
Fonte: Aaker (2007, p.180)

A empresa pode ter vantagem sustentável se a identidade de marca e o posicionamento de marca forem bem planejados e implementados. Em função dessas duas variáveis, os clientes podem organizar informações sobre a marca e a empresa, além de estruturarem melhor a estratégia de marca, (AAKER, 2007, p. 196). Ainda segundo o autor, a identidade de marca, em conjunto com a posição de marca, geram valor, pois:

- Melhora a memorização da marca;
- Proporciona significado e direcionamento para organização;
- A questão mais importante - oferece uma proposta de valor, credibilidade para outras marcas, e uma base de relacionamento;
- Orienta e pode aperfeiçoar a estratégia de marca;
- Proporciona opções de extensão.

### 3.3 Posicionamento de mercado

O posicionamento relaciona-se com a estratégia do ponto de vista da continuidade do processo de segmentação e pela busca de posições de mercado onde as forças concorrenciais possam ser defendidas ou tenham menor intensidade com possibilidade de buscar posições ainda não ocupadas, ou seja, onde não haja concorrência (TOLEDO; HEMZO, 1991, p. 4; PORTER, 2004, p. 32). Para tanto, serão necessários, tanto a análise do ambiente externo - avaliando as ameaças e oportunidades -, quanto à análise do ambiente interno - avaliando as forças e as fraquezas e, a partir disso, a tomada das decisões estratégicas (AAKER, 2001; PORTER, 2004; GHEMAWAT, 2007; WRIGHT et al., 2000). Segundo Mintzberg (2000, p. 69-70) a escola do posicionamento definiu que poucas estratégias-chave são desejáveis, mais especificamente, as que possam ser defendidas dos concorrentes atuais e futuros. O autor resumiu as premissas da escola de posicionamento em:

- Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
- O mercado (o contexto) é econômico e competitivo;
- O processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos;
- Os analistas desempenham um papel importante nesse processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções;
- Assim as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura de mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

A análise do ambiente externo é a avaliação das ameaças e oportunidades. Neste sentido, Barney e Hesterly (2007, p. 27) analisam que se a empresa entender essas ameaças e oportunidades estará próxima da definição e implementação da estratégia que pode levar ao encontro de uma vantagem competitiva. Aaker (2001, p. 50) observa que a análise do ambiente externo influencia diretamente em diversos fatores, como por exemplo, na definição da estratégia da empresa apoiando decisões de investimento; na seleção de estratégia de áreas

funcionais e no desenvolvimento de vantagem competitiva, como demonstrado na figura 8 a seguir:

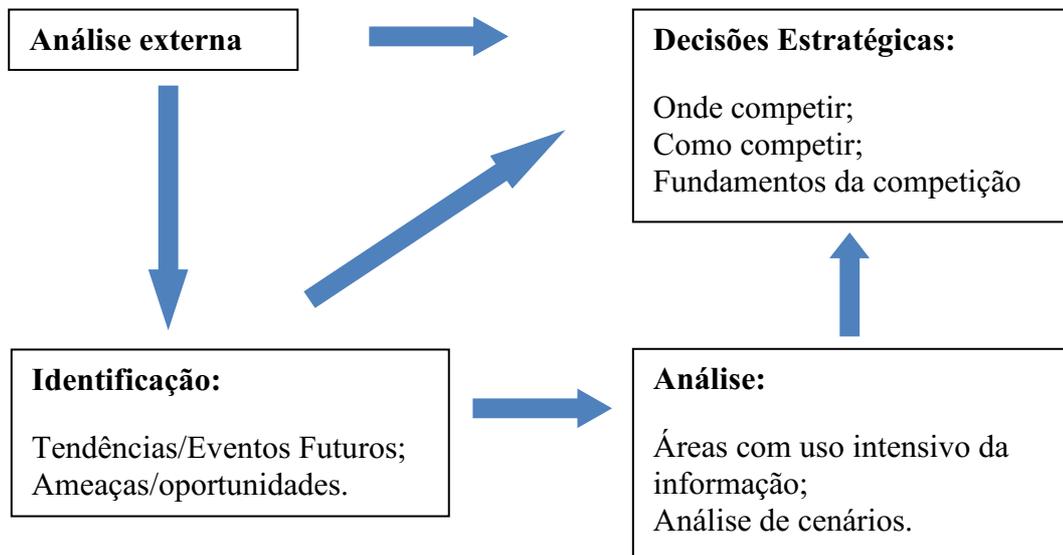


Figura 8 – O papel da análise externa  
Fonte: Aaker, 2001, p. 51

A análise do ambiente externo envolve a análise setorial. No modelo de Porter (2004) de análise competitiva, por exemplo, existem cinco forças que devem ser observadas e que não apenas relacionam a empresa ao seu meio ambiente, mas também procuram avaliar a intensidade de concorrência da indústria (grupo de empresas fabricante de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si) com ameaças que buscam reduzir a taxa de retorno sobre o capital investido. Estas ameaças são descritas pelo autor como:

Rivalidade entre concorrentes:

Forma corriqueira de busca por posição utilizando diferentes táticas: concorrência de preços, batalha por publicidade, introdução de produtos ou aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados ou percebem alguma oportunidade de melhorar a sua posição.

Pressão por produtos substitutos

São produtos que podem desempenhar a mesma função daquele produzido pela indústria. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho, oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

### *Poder de negociação dos compradores*

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. O poder de cada importante grupo de compradores da indústria depende não apenas da sua situação no mercado, mas também da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais. Em outras palavras, esse poder pode ser alto ou baixo.

### *Poder de negociação dos fornecedores*

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem, conseqüentemente, sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar o aumento de custos em seus próprios preços.

### *Ameaça de entrada*

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, ou seja, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e, frequentemente, recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade.

Ghemawat (2007 p. 44-45) analisa a possibilidade de atualização das cinco forças, incluindo os complementadores dos quais os clientes compram produtos ou serviços complementares, ou para os quais os fornecedores vendem recursos complementares.

A estrutura das cinco forças pode ser visualizada na figura 9 a seguir:

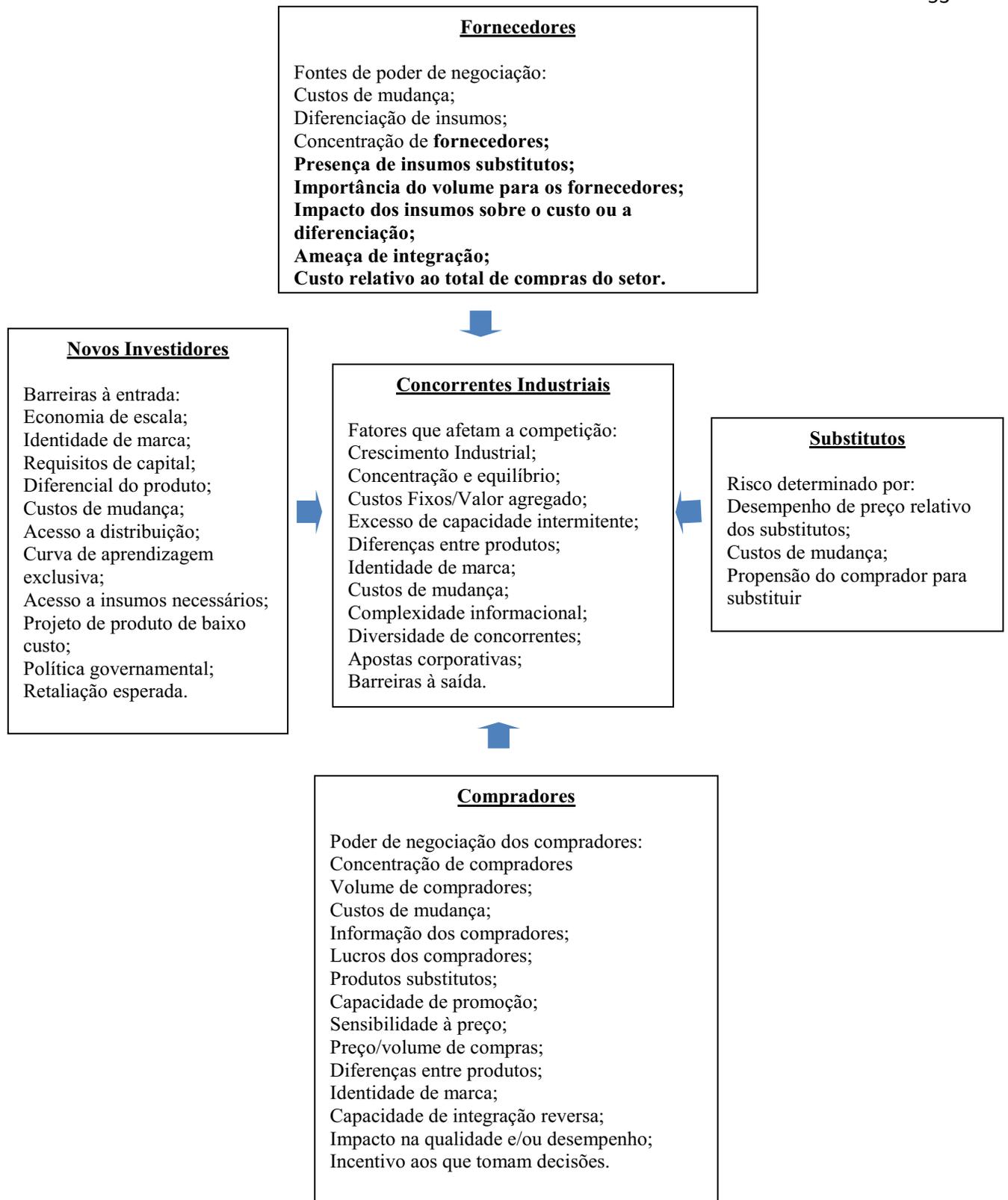


Figura 9 – A estrutura de “cinco forças” para análise industrial  
 Fonte: Ghemawat, 2007, p. 39

Porter (2004) ainda define que existem barreiras de entrada e de saída para os setores, que são principalmente:

Barreiras de entrada:

- Economias de escala (Declínio dos custos unitários de um produto à medida que o volume aumenta);
- Diferenciação de produto (A empresa tem sua marca identificada e estabelece um sentimento de lealdade com os clientes - o que força os concorrentes à pesadas despesas para superar os vínculos estabelecidos);
- Necessidade de capital (Necessidade de investimentos para poder competir, principalmente, aqueles direcionados às atividades arriscadas e irrecuperáveis, como, por exemplo, publicidade inicial e pesquisa e desenvolvimento);
- Custos de mudança (Por exemplo, custos de mudança de fornecedores, treinamento de empregados, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar nova fonte);
- Acesso a canais de distribuição (Um novo entrante a assegurar a distribuição do seu produto);
- Desvantagem de custos independente de escala (As empresas existentes e estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelos novos competidores como tecnologia patenteada, acesso à matéria-prima, localização, subsídios oficiais e curva de aprendizagem).

Barreiras de saída:

Fatores econômicos, estratégicos ou emocionais que fazem com que as empresas continuem competindo apesar dos baixos retornos, e podem ser:

- Ativos especializados (ativos altamente especializados para determinado setor que possuem valores baixos de liquidação ou altos custos de transferência ou conversão);
- Custos fixos de saída (por exemplo, acordos trabalhistas, custos de restabelecimento, capacidade de manutenção para sobressalentes);
- Inter-relações estratégicas (por exemplo, inter-relação entre unidades da companhia em termos de imagem, capacidade de marketing, acesso a mercados financeiros);

- Barreiras emocionais (identificação de atividade em particular, lealdade a empregados, receio quanto à própria carreira, orgulho e outras razões);
- Restrições de ordem governamental e social (desencorajamento do governo em virtude do desemprego, efeitos econômicos regionais, etc.).

As barreiras de saída ou entrada de um setor podem ser altas ou baixas e se relacionam com a rentabilidade do setor conforme mostra a figura 10 abaixo:

		Barreiras de Saída	
		Baixas	Altas
Barreiras de Entrada	Baixas	Retornos estáveis/ baixos	Retornos arriscados/ baixos
	Altas	Retornos estáveis/ altos	Retornos arriscados/ altos

Figura 10 – Barreiras e Rentabilidade  
Fonte: Porter, 2004, p. 23

Porter (1989, p. 10) afirmou, ainda, que as empresas podem possuir dois tipos básicos de vantagem competitiva. Ele as denominou como baixo custo e diferenciação que, combinadas com os segmentos de mercado visados, produzem três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média numa indústria: liderança em custos, diferenciação e foco.

Essas estratégias são descritas abaixo:

#### Liderança em custos

As empresas que adotam esta estratégia precisam ter muita eficiência operacional para conter os custos do produto ou serviço uma vez que os compradores são muito sensíveis a qualquer variação no preço são empresas que atendem um mercado de massa composto por clientes sensíveis a preço (WRIGHT et al., 2000, p.194). São empresas que focam ganhar vantagem, conseguindo, ao mesmo tempo, custos menores em relação ao dos concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 102). As empresas que optam por baixo custo podem aproveitar inúmeras abordagens como: produtos e serviços básicos; produções e operações; curva da experiência; economias de escala e design do produto (AAKER, 2001, p. 182-183).

Também é possível alcançar um custo que seja fornecido a um nível de valor esperado pelo cliente, com uma adequação de lucratividade (LUECKE, 2008, p. 55). Para Mintzberg et al. (2000, p. 83), o baixo custo do produto em determinadas indústrias pode ser realizada através de: ganho de experiência, instalações para produções em grande escala, uso de economias de escala e monitoração detalhada dos custos operacionais totais, Porter (2004) analisa que para se conquistar uma posição de custo total baixo exige-se uma alta parcela do mercado ou outras posições vantajosas, ou seja, o volume de vendas normalmente tem que ser muito grande.

### Diferenciação

Empresas que adotam a estratégia de diferenciação normalmente possuem compradores dispostos a pagar um preço adicional por um benefício valorizado por grande parte dos clientes. Essas diferenças significativas podem distinguir a empresa da concorrência (KOTLER, 2005, p. 309). A diferenciação está relacionada à marca, mas existem outras bases importantes para alcançá-la como: descrições do produto, serviços e suporte ao consumidor e imagem (FERRELL; HARTLINE, 2005, p.173-175). Diferenciação também é descrito como sendo algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria e pode ser conquistado com marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outras dimensões (PORTER, 2004, p. 39). Também é possível ter uma oferta de valor mais apreciada pelos clientes agregado à: ingrediente ou componente, oferta de produto, combinação de produtos, serviço agregado, extensão da linha de produtos, retaguarda de serviços e canal (AAKER, 2001, p. 166-167).

### Foco

Na estratégia de foco, a empresa se especializa no atendimento de determinado grupo comprador, ou um segmento de linha de produto, ou um mercado geográfico e atende esse estreito alvo com diferenciação ou custos mais baixos (PORTER, 2004, p. 40). Isso consiste em atender, da melhor forma possível, um ou alguns segmentos do mercado e se especializar neles ofertando mais valor que a concorrência (MATTAR et al., 2009, p. 179). Essa estratégia também é definida como a ação em focalizar segmentos de mercado estreitos e atendê-los com diferenciação ou baixo custo (MINTZBERG et al., 2000, p. 84).

Na análise de Porter (2004, p. 43), uma empresa não deveria adotar mais do que uma única estratégia genérica e, portanto, não ficar no “meio termo”, ou seja, a empresa deve optar

por uma única estratégia e segui-la fielmente. As diferenças entre as três estratégias genéricas estão ilustradas na figura 11 logo a seguir:

		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de Baixo custo
ALVO ESTRATÉGICO	No âmbito de toda a indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL
	Apenas um segmento	FOCO	

Figura 11 – Diferenças entre as estratégias genéricas  
Fonte: Porter, 2004, p. 41

O quadro 5, logo a seguir, exemplifica algumas implicações comuns das estratégias genéricas.

Quadro 5 – Implicações entre as estratégias genéricas

<b>Estratégia Genérica</b>	<b>Recursos e Habilidades em Geral Requeridos</b>	<b>Requisitos Organizacionais Comuns</b>
<b>Liderança no Custo Total</b>	Investimento de capital sustentado e acesso a capital; Boa capacidade de engenharia de processo; Supervisão intensa da mão de obra; Produtos projetados para facilitar a fabricação; Sistema de distribuição com baixo custo.	Controle de custo rígido; Relatórios de controle freqüentes e detalhados; Organização e responsabilidades estruturadas; Incentivos baseado em metas estritamente quantitativas
<b>Diferenciação</b>	Grande habilidade de marketing; Engenharia do produto; Tino criativo; Grande capacidade em pesquisa básica; Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia; Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazida de outros negócios; Forte cooperação dos canais	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing; Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas; Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas;
<b>Foco</b>	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte: PORTER, 2004, p. 42.

Além da análise setorial, fundamentada em Porter (2004), e descrita por Mintzberg et al. (2000) como a terceira onda da escola do posicionamento, a análise externa envolve alguns outros fatores, justamente pela busca de ameaças e oportunidades que são:

As empresas são afetadas por quatro forças macroambientais que são: político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais (WRIGHT et al., 2000, p. 47). Segundo Barney e Hesterly (2007, p. 28), a análise do ambiente externo envolve mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas, acontecimentos internacionais específicos e mudanças tecnológicas. Na análise de Kotler (2005), a empresa deve analisar os fatores macroambientais definidos pelo autor como econômico-demográfico, tecnológico, político-legal e sociocultural e fatores microambientais que são clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores.

Ghemawat (2007, p. 47-57) sugere um processo de seis etapas para o mapeamento do cenário de negócios:

- Coleta de informações (buscar informações sobre análise setorial e competitiva em várias fontes de informação como livros, pesquisa de mercado, relatórios anuais de desempenho, documentos de senso estatístico, publicações especializadas, blogs, feiras de comércio);
- Estabelecimento de limites (decidir em qual parte do cenário de negócios deve-se competir e focar, ou seja, definição setorial);
- Identificação de grupos de participantes/atores (identificar concorrentes, compradores, fornecedores, novos entrantes, substitutos e os complementadores);
- Compreender o poder de negociação em nível de grupo (para não perder o controle na hora de analisar os vários atores, dando a mesma importância para os vários grupos e subgrupos do cenário de negócios);
- Pensamento dinâmico (diferenciar as dinâmicas de curto prazo e de longo prazo, tentar avaliar como o cenário de negócios mudará e atentar-se aos riscos de falhas ao antecipar mudanças);
- Adaptar e moldar o cenário de negócios (após mapeamento das delimitações do setor e identificação das relações atuais e futuras, tomar as devidas ações estratégicas compreendendo as diferenças de posicionamento competitivo e avaliação do modo de gerar vantagem competitiva).

A análise ambiental interna deve ser avaliada para identificação de forças e fraquezas, segundo Aaker (2001, p.119) “o desenvolvimento da estratégia deve estar baseado em objetivos, forças e competências de um negócio”. Na visão de Luecke (2005, p.40) “depois de

procurar no mundo exterior por ameaças e oportunidades os estrategistas devem olhar para dentro e avaliar seus pontos fortes e fracos como empresa”. Na análise do ambiente interno, segundo Kotler (2005, p.100), existe diferença entre perceber oportunidades atraentes e ter competência para alcançá-las. Na análise de Wright et al. (2000, p. 87) a análise ambiental interna está baseada nos recursos humanos, organizacionais e físicos e juntos, de maneira coesa e organizada, podem gerar vantagem competitiva.

A figura 12 abaixo faz um apanhado da análise interna e externa:

### **Análise Externa**

- Análise de clientes: segmentos, motivações, necessidades não satisfeitas.
- Análise da concorrência: identidade, grupos estratégicos, desempenho, imagem, objetivos, estratégias, cultura, estrutura de custos, forças, fraquezas.
- Análise de mercado: tamanho, crescimento projetado, lucratividade, barreiras de entrada, estrutura de custos, sistemas de distribuição, tendências, fatores-críticos de sucesso.
- Análise de ambiente: tecnológico, governamental, econômico, cultural, demográfico, cenários, áreas com uso intensivo de informação.



Oportunidades, ameaças, tendências e incertezas estratégicas.

### **Análise Interna**

- Análise de performance: rentabilidade, vendas, análise de valor acionário, satisfação do cliente, qualidade do produto, associações de marcas, custo relativo, novos produtos, qualificação e performance de empregados, análise de portfólio de produtos.
- Determinantes das opções estratégicas: estratégias passadas e atuais, problemas estratégicos, limitações e capacidades organizacionais, recursos e restrições financeiras, forças e fraquezas.



Forças, fraquezas, problemas, limitações e incertezas estratégicas



### **IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIA E SELEÇÃO**

- Identificar estratégias alternativas
- ✓ Estratégias de investimento do tipo de mercado
- ✓ Estratégias de áreas funcionais
- ✓ Ativos, competências e sinergias
- Seleção de estratégia
- Implementação do plano operacional
- Revisão da estratégia

Figura 12 – Esquema de administração estratégica de mercado  
Fonte: Aaker, 2001, p. 30

Mintzberg et al. (2000, p. 76) analisam que nas décadas de 70 e 80 surgiram as “boutiques” de estratégia aperfeiçoando as máximas militares (na análise do autor essas máximas seriam a primeira onda da escola do posicionamento), e destacam algumas ferramentas desenvolvidas por estas consultorias, dentre elas a matriz *Boston Consulting Group* (BCG) e *Profit Impacto of Market Strategies* (PIMS). Os autores classificam como segunda onda essa fase da escola do posicionamento.

A matriz BCG foi desenvolvida pelos consultores da consultoria de mesmo nome, em especial, Bruce Henderson, a matriz está fundamentada no conceito da curva de experiência (MINTZBERG, 2000; MORRISON; WENSLEY, 1991; HOOLEY et al., 2005). Segundo Henderson (1968 apud MORRISON; WENSLEY, 1991) “o conceito de curva da experiência desenvolvido pela BCG é relativamente novo e ao contrário da conhecida curva de aprendizado e função de progresso”. Um dos motores da matriz BCG é a curva da experiência, segundo Ghemawat (2007, p.22) “a curva da experiência é observada para considerar todos os custos de capital, a administração, pesquisa e marketing e transferir o impacto de um produto para outro através do processo de deslocamento tecnológico e evolução do produto”. Ainda segundo o autor, a taxa de crescimento da empresa é geradora de caixa e o uso desse caixa pode estar relacionado à curva da experiência. Além disso, a empresa com maior participação de mercado tem, supostamente, a maior margem de lucro - o que poderia ser usado para financiar outros produtos.

De acordo com Mintzberg et al. (2000) e Hooley et al. (2005) a matriz BCG possui dois eixos, um vertical e um horizontal. O eixo vertical reconhece o impacto da taxa de crescimento de mercado sobre o fluxo de caixa, ou seja, quanto maior a taxa de crescimento de mercado, menor será o fluxo de caixa em função das fases introdutórias do produto caracterizadas, principalmente, por investimentos em pesquisa e desenvolvimento. O eixo horizontal reconhece o impacto da participação relativa de mercado sobre o fluxo de caixa, ou seja, quanto maior a participação relativa de mercado, maior a geração de caixa. A empresa com maior participação de mercado tem uma curva da experiência que faz com que ela tenha custos mais baixos, esses custos menores geram maior lucratividade, essa maior lucratividade possibilita o investimento em marketing e pesquisa, além de promover desenvolvimento fazendo com que a empresa continue sendo líder de mercado. O modelo da matriz é descrito na figura 13 a seguir:

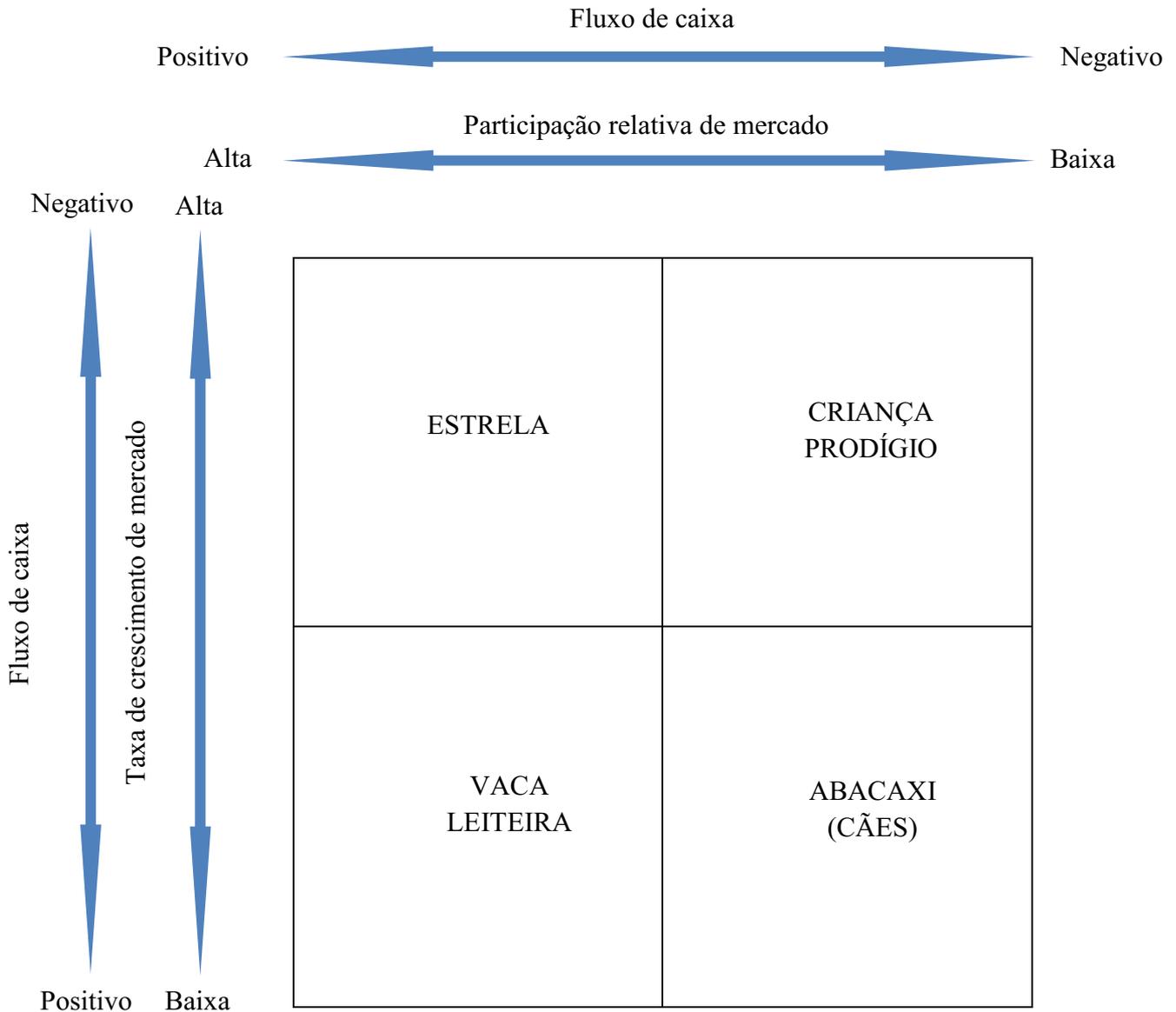


Figura 13 – Matriz BCG

Fonte: Hooley; Saunders; Piercy, 2007, p. 47

Segundo Henderson (1979 apud MINTZBERG, 2000), cada produto é explicado dentro da matriz como:

- Produtos com alta participação de mercado e crescimento lento são “vaca leiteira”. Em geral, eles produzem grandes volumes de caixa, mas o ideal é que o reinvestimento seja o necessário para manter a posição.
- Produtos com baixa participação de mercado e baixo crescimento são “cães”, neste caso não sobra nenhum caixa, pois os lucros contábeis devem ser reinvestidos no produto para que ele possa manter sua posição.

- Produtos com baixa participação de mercado e alto crescimento são “crianças prodígio”. Exigem grandes injeções de dinheiro, na esperança que eles se tornem líderes.
- Produtos com alta participação e alto crescimento é uma “estrela”, em sua grande maioria, apresenta lucro, mas nem sempre gera o seu próprio caixa, se continuar como líder a tendência é que passe a gerar o seu próprio caixa.

O autor complementa, ainda, que um portfólio de produtos equilibrado apresenta as seguintes características:

- “Estrelas” garantem o futuro.
- “Vaca leiteira” suportam o crescimento futuro.
- “Crianças prodígio” tem a expectativa de se converterem em estrelas.
- “Cães” devem ser descontinuados.

Segundo Ghemawat (2007, p.25), “Outro enfoque de natureza mais quantitativa para o planejamento de portfólio foi desenvolvido quase que na mesma época sobre a égide do programa de PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*)”. De acordo com Buzzel e Gale (1987), existe um relacionamento forte entre participação de mercado e retorno sobre o investimento, ou seja, quanto maior a posição de participação de mercado, maior o retorno sobre o investimento.

Segundo Mintzberg et al. (2000, p. 80), o PIMS (a consultoria), desenvolveu uma enorme base de dados, de milhares de empresas, na qual cada uma podia se comparar com a outra. Já o PIMS pôde identificar variáveis estratégicas que serviam para estimar retorno sobre o investimento, participação de mercado e lucro, tais como, intensidade de investimentos, posição no mercado e qualidade do produto.

Oliveira (2005) apresentou um modelo integrativo que reconhece a importância das dimensões “mercado consumidor”, “concorrência” e “empresa” consideradas de suma relevância para as decisões relativas a posicionamento. O modelo se origina nas decisões de posicionamento e apresenta como possibilidade o reposicionamento que não é o foco do presente trabalho.

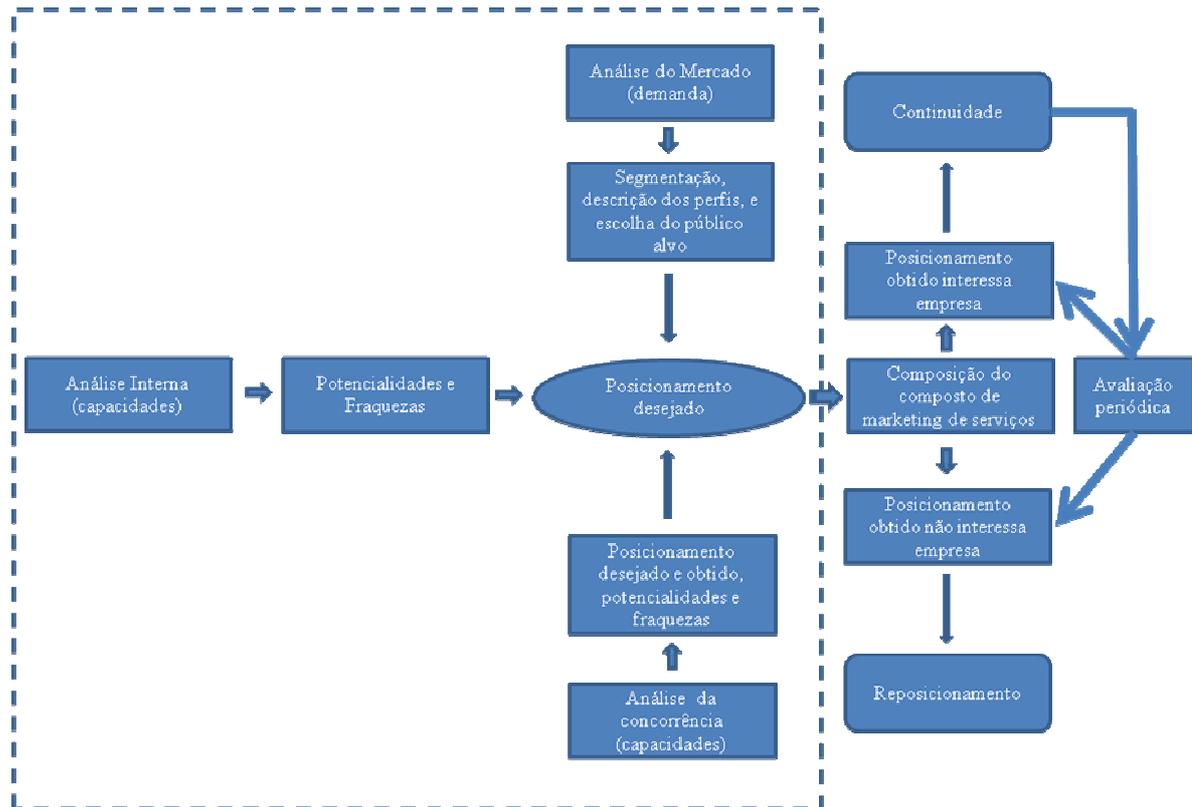


Figura 14 – Contexto do reposicionamento de serviços  
 Fonte: Oliveira (2005)

Ainda na análise de posicionamento de mercado, a decisão do mercado alvo é fator relevante para decisão do posicionamento. Para tanto, a análise de segmentação torna-se necessária para correta tomada de decisão.

### 3.3.1 Estratégias de Segmentação de Mercado

Na visão de Toledo e Siqueira (2001, p. 36) os processos de segmentação e posicionamento são os principais fatores do marketing estratégico, uma vez que o processo de segmentação culmina com o processo de posicionamento. Em ambientes turbulentos houve a necessidade de se avaliar a visão “de fora para dentro” ou adequar a empresa às ameaças e oportunidades de mercado. Isso é possível através de uma Área Estratégica de Negócio (AEN), que corresponde a um segmento distinto do ambiente daquele que a empresa compete ou vai competir (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p.77). O mercado-alvo de uma empresa é uma divisão do mercado ou segmento de mercado que a empresa seleciona para direcionar os

esforços de marketing. Esses esforços podem ser massivos (vários segmentos) ou um único consumidor (CZINKOTA et al., 2001, p. 196).

Segundo Etzel, Walker e Stanton (2001, p.161), “segmentação de mercado é o processo de dividir o mercado total de um produto ou serviço em diversos grupos menores, internamente homogêneos”. Os autores advogam ainda que “o processo de segmentação de mercado é orientado para o cliente e, portanto, coerente com os conceitos de marketing”. Isso significa dizer que, na visão dos autores, um posicionamento forte nos segmentos de mercado pode trazer crescimento.

Na visão de Smith (1956, p.6), “segmentação é olhar para um mercado heterogêneo, caracterizado por uma demanda divergente como um número de pequenos mercados homogêneos”. Já para Cravens e Piercy (2006, p.99) “segmentação de mercado é o processo de colocar em sub-grupos os compradores de um produto-mercado, de modo que os integrantes de cada segmento exibam uma responsividade semelhante em relação à determinada estratégia de posicionamento”..

Stanton (1980) definiu segmentação de mercado como sendo o processo de transformar um mercado global heterogêneo em submercados ou segmentos, sendo que um destes tende a ser homogêneo nos seus aspectos fundamentais.

Podemos analisar a segmentação de mercado através do *continuum* do tamanho da segmentação de mercado, conforme a figura 15 a seguir:

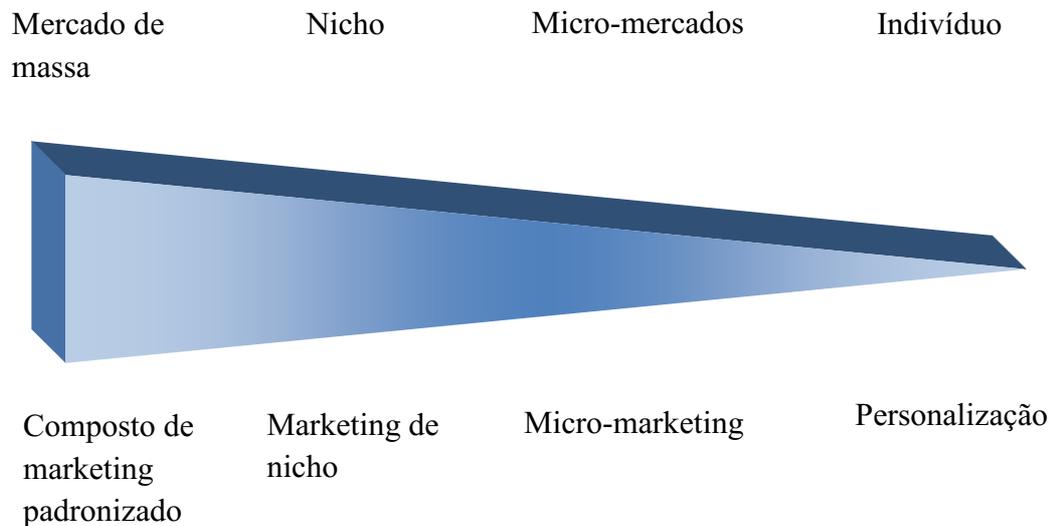


Figura 15 – Continuum do tamanho da segmentação de mercado  
 Fonte: Czinkota et al., 2001, p. 197

Na avaliação de Gouvêa, Toledo e Filho (1991), o processo de segmentação serve como um facilitador para se atingir os objetivos estratégicos da empresa, pois identifica oportunidades de marketing, direciona capital e esforços aos segmentos mais lucrativos, possibilita projeção de produtos adequados ao mercado, possibilita promoções mais eficazes, desestimula a concorrência e direciona o composto de marketing para as melhores estratégias.

Para Smith (1956, p. 5), a presença de falhas em reconhecer segmentos de mercado estão resultando em perda de posições de mercado, e que segmentação é um fenômeno de curto-prazo que necessita de constantes redefinições.

Segundo Green e Krieger (1991, p. 20-31) existem cinco dimensões que devem ser analisadas para uma segmentação bem sucedida, para segmentar um mercado ele deve ser:

- Heterogêneo (se todos os consumidores utilizam o produto da mesma maneira, e com as mesmas necessidades e preferências, não há necessidade de segmentar o mercado, uma vez que o valor agregado não fará diferença ao dividir o mercado em segmentos);
- Mensurável (deve ser possível a medição das preferências dos consumidores de determinados grupos, como idade, sexo, estilo de vida, etc. Caso essas preferências não possam ser associadas às variáveis mensuráveis, a segmentação é impossível de ser realizada);

- Substancial (o segmento de mercado deve ser lucrativo, ou seja, deve ter tamanho e poder aquisitivo suficiente para justificar os esforços especializados de marketing);
- Acionável (a empresa deve ter capacidade de atender às preferências das diferenças através de um composto de marketing adequado e lucrativo);
- Acessível (o segmento de mercado deve ter acessibilidade, além de ser possível atingi-lo através dos esforços de marketing).

Na visão de Kotler e Armstrong (2007, p. 165), as empresas orientadas aos clientes adotam quatro principais etapas na elaboração da estratégia de marketing, divididos em dois subgrupos. No primeiro, faz-se a seleção de clientes - que a empresa atenderá - através da segmentação de mercado e determinação de mercado-alvo. No segundo, são tomadas as decisões de proposta de valor através de diferenciação e posicionamento, de modo que, todas as etapas culminam na criação de valor para o cliente.

A segmentação de mercado, em linhas gerais, envolve as seguintes variáveis conforme quadro 6 abaixo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; CZINKOTA et al., 2001):

Quadro 6 – Bases para segmentação

<b>Bases para segmentação</b>	<b>Descrição</b>
Geográfica	Região, tamanho da cidade, urbano, rural, clima
Demográfica	Renda, idade, sexo, ciclo de vida familiar, classe social, escolaridade, ocupação
Psicográfica	Personalidade, estilo de vida, valores
Comportamental	Benefícios desejados, taxa de uso

Fonte: Adaptado de ETZEL; WALKER; STANTON, 2001 p.164.

Na visão de Hooley, Saunder e Piercy (2005, p. 204-211), as características básicas dos clientes - usadas para segmentação de mercado - se dividem em dois grupos: no primeiro, são considerados os fatores não relacionados a marketing, divididos em dois subgrupos, que são características demográficas e socioeconômicas; e, no segundo, os fatores relacionados a marketing - denominado ciclo de vida do cliente - são considerados como medidas objetivas. Já as medidas subjetivas, partem das características psicográficas e são divididas em características de personalidade e estilo de vida.

Para Day (1990, p. 101-104), segmentos são formados por agrupamentos de clientes, por características descritivas e posterior separação de grupos por diferenças de respostas, ou agrupamento de clientes com base na resposta, avaliando-se se é possível a separação desses clientes em grupos com base nas diferentes características.

Outras possibilidades de segmentação foram estudadas por outros pesquisadores como: segmentação segundo o comportamento de compra; segmentação segundo as fontes de informação utilizadas pelos clientes; segmentação por benefício (TOWLE; MARTIN, 1976; WESTBROOK; FORNELL, 1979; KIEL; LAYTON, 1981; LUMPKIN; FESTERVAND, 1987; MERRIL; WEEKS, 1983).

Com base no que foi discutido até o momento, os rumos da segmentação, analisados de maneira coerente, possibilitarão esforços de diferenciação para o mercado-alvo definido e desencadeará no correto posicionamento.

### 3.3.2 Estratégias de diferenciação

Ao mercado alvo, definido pela empresa, pode-se adotar a estratégia de diferenciação. Segundo Craves e Piercy (2006, p. 110), por exemplo, não há clareza na diferença entre diferenciação e segmentação, uma vez que, na diferenciação, um consumidor identifica diferenças em relação ao produto da concorrência e que, contrariamente, na estratégia de diferenciação a empresa pode focar em um mercado inteiro ou em alguns segmentos.

Kotler (2005, p. 309) define que a diferenciação é uma característica significativa do produto da empresa em relação à concorrência. Para Czinkota et al. (2001, p. 219), a diferenciação está relacionada a uma forte imagem do produto e envolve o processo de criação, sustentação, consistência e unicidade em relação aos demais produtos.

Smith (1956, p. 6) identifica que diferenciação possui uma relação estreita com promoção e propaganda por ser necessário estabelecer posições de mercado diferentes da concorrência. Aaker (2001, p. 167) sugere que uma estratégia de diferenciação vencedora deve possuir as seguintes características:

- Gerar valor ao cliente (o autor analisa valor aparente e valor de fato, cujo valor aparente não é valorizado pelo cliente, é importante o desenvolvimento da diferenciação a partir da expectativa do cliente e não do ponto de vista da

operação do negócio. O autor aponta, ainda, a pesquisa de mercado como ferramenta para implementar estratégias de diferenciação);

- Fornecer valor percebido (o cliente deve perceber o valor agregado, e é função da empresa administrar os indicativos de valor agregado, pois o cliente, na maioria das vezes, analisa esses indicativos ao invés de avaliar o valor, gastando tempo e esforço na análise);
- Ser difícil de copiar (esforço da organização em manter um conjunto complexo de ativos e competências, criatividade, com pesados investimentos em pesquisa e desenvolvimento, opção pela qualidade e construção de marcas fortes, desencorajará a cópia por parte dos concorrentes);

Levitt (1990) observa que os produtos podem ser vistos do ponto de vista de quatro níveis. Além disso, conforme quadro 7 abaixo, e segundo às análises de Hooley, Saunder e Piercy (2005, p. 282) todos os níveis são passíveis de diferenciação:

Quadro 7 – Níveis de oferta e diferenciação de produtos e serviços

<b>Nível de oferta de produto ou serviço</b>	<b>Características</b>	<b>Tipo de diferenciação</b>
Produto genérico ou central	Produto ou serviço que é básico	Novos meios de entregar os benefícios básicos
Produto esperado	Conjunto de atividades ou ofertas comuns ao produto básico tais como facilidade de acesso, possibilidade de pagamento com cartão e disponibilidade de serviços extras sem cobrança adicional	Melhoria das características esperadas uma vez que no produto esperado essas características não servem para diferenciar os fornecedores

Continua ...

... Conclusão

<b>Nível de oferta de produto ou serviço</b>	<b>Características</b>	<b>Tipo de diferenciação</b>
Produto aumentado	Neste nível existe a inclusão de valor agregado e serve como diferencial da oferta da concorrência	Novos benefícios não comuns a esse tipo de produto ou serviço
Produto potencial	Benefícios adicionais ainda não oferecidos pela concorrência limitados pela falta de imaginação e visão das empresas	Qualquer oferta que faça diferenciação dos clientes atuais

Fonte: Adaptado de HOOLEY; SAUNDER; PIERCY, 2005, p.283.

Na visão de Kotler (2000, p.310), a diferenciação é possível a partir de cinco dimensões:

- Produto: forma, característica, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo e design;
- Serviços: facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente, manutenção e reparo, e serviços diversos;
- Pessoal: competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta e comunicação;
- Canal: cobertura, especialidade e desempenho;
- Imagem: símbolos, mídia, atmosfera e eventos.

Hooley, Saunder e Piercy (2005, p. 282) definem como principais determinantes de exclusividade a diferenciação por:

- Produto: nesta variável os autores sugerem que três perguntas devem ser feitas: 1) O que os clientes esperam além do produto central? 2) O que o cliente valoriza acima e além do que é esperado? E 3) Qual a facilidade da diferenciação ser copiada? Sugerem, também, outras análises tais como valor agregado pelo cliente através da diferenciação; o custo x o valor agregado de diferenciação; o risco da imitação pelos competidores e como a diferenciação explora os ativos de marketing da empresa;
- Distribuição: Para manterem-se em posições diferenciadas, as empresas precisam agregar o fator distribuição no marketing direto. Os atuais avanços da

internet trouxeram novas possibilidades de distribuição e as empresas inovadoras estão tendo que encontrar novos meios para agregar valor a seus clientes;

- Preços: Diferenciação por preço só deve ser implementada quando a empresa possuir vantagem de custos. Para entrar em uma guerra de preços deve se levar em consideração as barreiras de entrada e, quando há poucas possibilidades de diferenciação, a competição de preço tende a ser intensificada;
- Promoção: Usar tipos diferentes de promoção, novas mensagens e novos meios. É importante a criação de relacionamentos com a mídia para fazer melhor uso da publicidade e, na propaganda, fazer uso de mensagens diferenciadas;
- Marca: O posicionamento de marca pode ser baseado na escala de consciência de Ries e Trout (2003), ou seja, baseado no tipo de emoções, sensações e lembranças que a marca ocupa na mente do consumidor. O ideal é que a empresa se posicione como a primeira do mercado, pois provavelmente terá mais negócios em relação à segunda e à terceira.

Wensley (2005, p. 47) avalia que estratégias de diferenciação devem ser dinâmicas, uma vez que os mercados são heterogêneos e estão sempre em movimento, gerando necessidades de segmentação. Porter (1989, p. 149) advoga que um processo de diferenciação compreende as seguintes etapas:

- Determinação de quem realmente é o comprador;
- Possibilidade de identificar a cadeia de valor do comprador e qual o impacto que a empresa tem sobre ela;
- Determinar os critérios de compra do comprador;
- Identificar as fontes existentes, e as que possuem potencial de singularidade, na cadeia de valor do comprador;
- Identificar os custos da diferenciação;
- Avaliar a atividade de valor para o cliente x o custo da diferenciação;
- Avaliar se a estratégia é sustentável;
- Diminuir os custos nas atividades que não afetam a estratégia de diferenciação escolhida.

A diferenciação contribui para que a empresa possa decidir qual é a melhor posição de mercado a ser conquistada ou mantida. A diferenciação também pode fazer que os clientes percebam valores, além dos ofertados pela concorrência, e entendam o posicionamento do produto, guardando-o em algum lugar da mente que possa ser resgatado com clareza.

No mundo atual globalizado onde os consumidores são bombardeados todos os dias por inúmeras propagandas e novos produtos, as empresas procuram se concentrar em estratégias buscando tornarem-se cada vez mais competitivas. Quando inovações tecnológicas em novos produtos são formatadas, conquistar uma posição correta de mercado e conquistar uma posição correta na mente do consumidor é condição essencial para o sucesso.

A análise sobre os aspectos relacionados a novos produtos podem levar a uma melhor compreensão sobre como posicioná-los corretamente.

#### 4- NOVOS PRODUTOS COM INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Nos atuais mercados o desenvolvimento e o lançamento de novos produtos podem gerar vantagem competitiva, portanto, entender as diversas informações recebidas pela empresa, tais como: novos materiais, novas tecnologias, concorrência, compradores, fornecedores, novos processos - e tudo que seja necessário para entendimento do mercado - assim como, processá-las, codificá-las e dar uma resposta ao mercado de maneira rápida e eficiente, podem gerar maior vantagem competitiva.

A eficiência desta resposta, muitas vezes se relaciona com a capacidade da empresa em desenvolver e lançar novos produtos.

Na visão de Levitt (1990, p. 87), um produto pode ser tangível, intangível ou um híbrido entre as duas variações. Se for um híbrido, na dimensão tangível, poderá ser mensurado avaliando-se, por exemplo, cor, tamanho, design e capacidade e na dimensão intangível poderá representar status, realização e aspiração.

As frequentes mudanças nos cenários competitivos - sejam elas no ambiente externo em termos macroambientais ou setoriais, a adequação das empresas ao mercado, buscando tornar os seus recursos adequados para aproveitamento das oportunidades, a neutralização das ameaças e a necessidade de capacidade de inovação - exigem muita criatividade e decisões estratégicas assertivas. Do ponto de vista das estratégias de marketing, quando observamos o composto de marketing, a saber: preço, distribuição, propaganda e produto, este último tem destaque, pois pode garantir posições de liderança, assim como originar - ou manter - vantagem competitiva para as organizações.

Mattar *et al* (2009, p. 385) destacam algumas razões para as empresas desenvolverem e lançarem novos produtos:

- Diversificação, ou seja, diluir o risco em vários produtos e não depender exclusivamente de um produto;
- Garantia de sobrevivência através de produtos substitutos aos produtos que se tornaram obsoletos;
- Expandir os negócios através do incremento de novos produtos ao portfólio;
- Aproveitamento das possíveis ociosidades e intensificação de sinergias, sejam elas no ambiente interno ou externo da empresa;

- Obter vantagem no mercado através de produtos superiores em termos tecnológicos ou de geração de valor para os consumidores;
- Tirar vantagem das inovações - causa dos desenvolvimentos científicos - através de produtos ou serviços;
- Ter o mesmo nível de competição das empresas do setor.

Conforme OECD (2005, p. 17), a inovação foi expandida além dos horizontes de produto e processo para horizontes organizacionais e de marketing, originando desta forma uma estrutura mais completa e apta às mudanças que afetam o desempenho das empresas, contribuindo, desta forma, para um acúmulo de conhecimento.

Inovações tecnológicas de produto e de processo compreendem a implementação de produtos e de processos tecnologicamente novos e a realização de melhoramentos tecnológicos significativos em produtos e processos. Uma inovação TPP foi implementada se ela foi introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada em um processo de produção (inovação de processo) (OCDE/Eurostat, 1997 apud OECD, p.23).

Segundo o OECD (2005, p. 55), a inovação de produto (ou seja, do bem ou serviço), significa a sua implementação tanto para os novos ou os significativamente melhorados. As inovações de marketing são as implementações de um novo método nas práticas de negócio, organização do local de trabalho ou nas relações externas. O requisito mínimo para se considerar uma inovação se baseia em que tais implementações sejam novas ou significativamente melhoradas para a empresa, incluindo-se onde ela seja pioneira ou as tenham adotado de outras organizações.

Portanto, percebemos que uma inovação não deve ser, necessariamente, o lançamento e aceitação pelo mercado de um produto totalmente novo. Segundo Sobrinho e Schmidt (1985, p.85) “O conceito mais amplo é de que o novo produto seja qualquer tipo de inovação ou aprimoramento no composto de produtos da empresa; o conceito mais restrito e específico é o de que o novo produto seja apenas aquele inédito, totalmente novo e original”.

Para se compreender como posicionar corretamente novos produtos inovadores, a análise da literatura em relação ao processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos, pode levar a uma melhor percepção sobre o tema em questão.

#### **4.1 O processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos**

Segundo Mattar et al. (2009, p. 394-395), o processo de um novo produto para a empresa pode ser o de aquisição ou desenvolvimento. Nos processos de aquisição os autores apontam: compra de patentes, compra ou aluguel de licenciamento ou franquia, compra de produto ou de outra empresa. Nos processos de desenvolvimento os autores apontam: desenvolvimento interno, no qual a empresa percorre praticamente todos os processos de desenvolvimento de um novo produto; ou desenvolvimento externo, no qual a empresa pode contratar consultores, pesquisadores, universidades ou institutos de pesquisas para auxiliá-los no processo de desenvolvimento de um novo produto.

Na visão de Mattar et al (2009, p.391) um novo produto pode ser considerado como pequenas melhorias em produtos existentes até grandes inovações que são inéditas no mercado. Em geral, o medo e o receio do novo trazem algum tipo de desconforto, além do que, inovações pensadas fora do seu tempo, podem não ter nenhum sucesso comercial (DRUCKER, 2003).

Os autores fazem um apanhado sobre o desenvolvimento interno - objeto que compõe o cerne da questão aqui analisada - e dão a visão de vários autores do processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos, como mostrado no quadro 8 a seguir:

Quadro 8 – Processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos segundo vários autores

<b>Autor</b>	<b>Etapas</b>
Baker e Mc Tavish (1978)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de ideias</li> <li>• Triagem de ideias</li> <li>• Avaliação de ideias</li> <li>• Desenvolvimento técnico</li> <li>• Teste</li> <li>• Comercialização</li> </ul>
Hisrich e Peters (1978, p. 37-81)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estágio de ideias</li> <li>• Desenvolvimento da ideia</li> <li>• Estágio do conceito total</li> <li>• Estágio do teste de conceito</li> <li>• Informações e estudos de mercado</li> <li>• Desenvolvimento do produto</li> <li>• Testes de mercado e/ou pesquisa de marketing</li> <li>• Plano de mercado</li> <li>• Comercialização</li> </ul>

Continua ...

...Continuação

Autor	Etapas
Bell (1979)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de oportunidades (□ déias)</li> <li>• Investigação de ideias</li> <li>• Análise de viabilidade</li> <li>• Teste de conceito</li> <li>• Teste de mercado</li> <li>• Introdução do produto no mercado</li> <li>• Comercialização do produto</li> </ul>
Pessemier (1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisas</li> <li>• Análise econômica preliminar</li> <li>• Análise econômica formal</li> <li>• Desenvolvimento</li> <li>• Teste do produto</li> <li>• Comercialização</li> </ul>
Cooper e Kleinschmidt (1986, p. 71-85)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Peneiramento” inicial</li> <li>• Avaliação preliminar de mercado</li> <li>• Avaliação técnica preliminar</li> <li>• Estudo do mercado detalhado e pesquisa de marketing</li> <li>• Análise financeira e de negócio</li> <li>• Desenvolvimento do produto</li> <li>• Teste interno do produto</li> <li>• Teste do produto pelo consumidor</li> <li>• Mercado-teste</li> <li>• Produção-teste</li> <li>• Análise pré-comercialização</li> <li>• Produção inicial</li> <li>• Lançamento</li> </ul>
Urban e Hauser (1993, p.38)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação da oportunidade</li> <li>• Planejamento</li> <li>• Teste</li> <li>• Introdução</li> <li>• Gerenciamento do ciclo de vida</li> </ul>

Continua ...

... Continuação

Autor	Etapas
Gruenwald (1994, p.139)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca de oportunidades</li> <li>• Concepção</li> <li>• Desenvolvimento de produtos</li> <li>• Pesquisa e desenvolvimento de produto</li> <li>• Plano de marketing</li> <li>• Teste de mercado</li> <li>• Introdução efetiva</li> </ul>
Richers (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de ideias</li> <li>• Triagem</li> <li>• Análise financeira</li> <li>• Desenvolvimento do produto</li> <li>• Teste de mercado</li> <li>• Comercialização</li> </ul>
Semenik e Bamossy (1996, p.67)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das oportunidades de mercado</li> <li>• Geração de ideias</li> <li>• Julgamento de ideias de novos produtos</li> <li>• Desenvolvimento e teste de produtos</li> <li>• Análise comercial</li> <li>• Planejamento estratégico de marketing</li> </ul>
Wilson, Kennedy e Trammell (1996, p.17)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de ideias</li> <li>• Ideias sobre as necessidades futuras dos consumidores</li> <li>• Seleção e desenvolvimento da tecnologia do produto</li> <li>• Seleção e desenvolvimento da tecnologia do processo de produção</li> <li>• Definições finais do produto e do projeto</li> <li>• Preparação da comercialização e distribuição do produto</li> <li>• Projeto e avaliação do produto</li> <li>• Projeto do sistema de fabricação</li> <li>• Fabricação, entrega e uso do produto</li> </ul>
Crawford (1997, p.43)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento estratégico</li> <li>• Geração de conceito</li> <li>• Avaliação pré-técnica</li> <li>• Desenvolvimento técnico</li> <li>• Comercialização</li> </ul>

Continua ...

... Continuação

Autor	Etapas
Khurana e Rosenthal (1997, p.103-120)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré-fase zero: identificação de oportunidades preliminares e análise tecnológica e de mercado</li> <li>• Fase zero: conceito e definição do produto</li> <li>• Fase um: definição do produto e plano do projeto</li> <li>• Execução do desenvolvimento do novo produto: especialização e design, teste de protótipo e validação, volume de fabricação e lançamento no mercado</li> </ul>
McCarthy e Perreault (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de ideias</li> <li>• Seleção de ideias</li> <li>• Desenvolvimento e teste do conceito</li> <li>• Desenvolvimento da estratégia de marketing</li> <li>• Análise do negócio</li> <li>• Desenvolvimento de produto</li> <li>• Teste de mercado</li> <li>• Comercialização</li> </ul>
Cooper (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de ideias</li> <li>• Investigação preliminar</li> <li>• Investigação detalhada</li> <li>• Desenvolvimento do produto</li> <li>• Teste e validação</li> <li>• Produção plena e lançamento no mercado</li> </ul>
Rocha e Christensen (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de ideias</li> <li>• Seleção de ideias</li> <li>• Análise comercial</li> <li>• Desenvolvimento do produto</li> <li>• Teste de mercado</li> <li>• Comercialização</li> </ul>
Churchill Jr. E Peter (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de ideias</li> <li>• Triagem das ideias</li> <li>• Análise comercial</li> <li>• Desenvolvimento do produto</li> <li>• Teste de marketing</li> <li>• Comercialização</li> </ul>

Continua ...

...Continuação

Autor	Etapas
Sandhusen (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de ideias</li> <li>• Filtragem de ideias</li> <li>• Desenvolvimento do conceito e teste</li> <li>• Desenvolvimento da estratégia de marketing</li> <li>• Análise dos negócios</li> <li>• Desenvolvimento do produto</li> <li>• Teste de mercado</li> <li>• Comercialização</li> </ul>
Griffin (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração e análise de ideias</li> <li>• Investigação preliminar</li> <li>• Investigação detalhada</li> <li>• Desenvolvimento</li> <li>• Teste e validação</li> <li>• Lançamento do produto</li> </ul>
Berkowitz, Kerin, Hartley e Rudelius (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da estratégia de um novo produto</li> <li>• Geração de ideias</li> <li>• Filtragem e avaliação</li> <li>• Análise de negócio</li> <li>• Desenvolvimento</li> <li>• Teste de Mercado</li> <li>• Comercialização</li> </ul>
Mattar e Santos (2000, p. 322)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento de oportunidades para novos produtos</li> <li>• Levantamento de ideias</li> <li>• Análise preliminar da viabilidade das oportunidades e ideias levantadas</li> <li>• Desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes de conceito</li> <li>• Análise da viabilidade</li> <li>• Desenvolvimento do produto</li> <li>• Realização de pesquisas e testes de mercado</li> <li>• Preparação do plano de marketing do novo produto</li> <li>• Produção, comercialização e distribuição</li> <li>• Acompanhamento, controle, correções e ajustes</li> </ul>

Continua ...

... Conclusão

Autor	Etapas
Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia de novos produtos</li> <li>• Geração de ideias</li> <li>• Triagem de ideias</li> <li>• Análise do negócio</li> <li>• Desenvolvimento</li> <li>• Teste de Mercado</li> <li>• Comercialização</li> </ul>
Kotler e Keller (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de ideias</li> <li>• Seleção de ideias</li> <li>• Desenvolvimento e teste do conceito</li> <li>• Desenvolvimento da estratégia de marketing</li> <li>• Análise do negócio</li> <li>• Desenvolvimento do produto</li> <li>• Teste de mercado</li> <li>• Comercialização</li> </ul>
Palmer (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração da ideia</li> <li>• Avaliação da ideia</li> <li>• Desenvolvimento do conceito e teste</li> <li>• Análise do negócio</li> <li>• Desenvolvimento do produto e teste</li> <li>• Teste de mercado</li> <li>• Lançamento do produto</li> </ul>

Fonte: MATTAR et al., 2009.

Na visão de diversos autores, as várias etapas, descritas acima, podem ser consolidadas em oito grandes grupos conceituais, tal como pode ser visto na figura a seguir:



Figura 16 – Consolidação de grupos conceituais para as etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Mattar et al., 2009

Discutiremos a seguir cada uma dos oito grupos conceituais conforme abaixo.

#### 4.2 Discussões sobre os oito grupos conceituais

O processo de desenvolvimento de produto não é algo unidirecional e nem unidimensional. Baxter (1998, p. 13-14) analisa que, muitas vezes, o processo de desenvolvimento de produto não é linear, tendendo a ser aleatório, pois a mente humana explora algumas ideias no nível conceitual, mas ao mesmo tempo pensa em detalhes de outros níveis. De modo que, as atividades de marketing, engenharia e projeto do produto ocorrem paralelamente nas etapas de decisão.

Discutir-se-á os oito grupos conceituais com a lucidez de que o processo pode retroceder etapas e, dependendo das situações - como por exemplo, pressões por prazo de lançamento, cumprimento de orçamento, dinâmicas de mercado, escassez de recursos e falta de conhecimento - levam algumas empresas a não realizarem determinadas etapas. A questão aqui é entender como posicionar estrategicamente produtos inovadores. Portanto, realizar uma breve análise sobre o processo de desenvolvimento de produtos é válido para aferir não

apenas a aderência aos produtos em questão, mas também a relação dessas etapas com a variável posicionamento estratégico.

Vale ressaltar que a análise abaixo não se trata de um processo a ser seguido, mas é o registro dos principais pontos a serem abordados, com uma infinidade de variáveis, para o desenvolvimento de um produto. Em vista disso, tentou-se apontar a melhor ordem a ser seguida, obedecendo às definições do quadro 8, porém, como não se trata de um processo, e sim de um registro, algumas etapas podem ser executadas de forma invertida.

### Fase de ideias

Mattar et al. (2009,p. 401) argumentam que a prospecção das oportunidades está relacionada à definição prévia de que tipos de mercados ou segmentos desejam atuar. O entendimento do ambiente competitivo que a empresa está inserida - relacionados ao macroambiente e as forças competitivas setoriais - além do profundo conhecimento das suas capacidades e recursos, podem fazer com que as decisões de lançamento de novos produtos e inovações possam ser elaboradas, processadas e comercializadas de maneira mais assertiva.

O OECD (2005) aponta que inovações de produto podem ser radical ou incremental:

- Inovação radical de produto: Diferenças significativas dos produtos produzidos anteriormente em relação à utilização, características, atributos, propriedades de design, materiais e componentes. Essas inovações, ou inserem novas tecnologias, ou são construída em cima de tecnologias existentes
- Inovação incremental do produto: ocorre quando o produto existente tem a sua performance melhorada ou significativamente aumentada.

Existem algumas fontes e técnicas para geração de ideias apontadas por Matar et al. (2009) dentre elas:

- Fontes internas: P&D, marketing, vendas, Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), experiências anteriores da empresas, produção, funcionários e caixa de sugestões.
- Fontes externas: parceiros, fornecedores, intermediários e revendedores, clientes finais, influenciadores, consultores, concorrentes, outras empresas, inventores, Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), universidades, institutos de pesquisa, professores e pesquisadores, agências de pesquisa de

marketing, propaganda, promoção, jornais, revistas, livros, cinema, televisão, rádio, DVD/CD/vídeo, feiras, salões, exposições e internet.

- Análise de atributos de um produto: Análise e listagem dos atributos de um determinado produto e a modificação de alguns desses atributos, podendo-se chegar a um produto similar ou a um produto diferente e melhorado.
- Relacionamentos forçados: Listar os atributos de diferentes produtos e tentar integrá-los em um único produto a ser desenvolvido.
- *Braintstorming*: Reunião de um grupo de pessoas que estimuladas por um moderador externalizam às ideias de soluções sobre um determinado problema. Na inicial de estímulo a geração de ideias não deve haver avaliação crítica.
- *Brainstorming* reverso: Possui características semelhantes ao brainstorming, no entanto, é feito para levantamento de problemas de determinado produto.
- *Synectis*: Possui características semelhantes ao brainstorming, mas visa não apenas a quantidade de idéias, mas a qualidade de ideias com objetivo dos participantes buscarem conhecimentos mais profundos na geração de ideias.

Mattar et al. (2009 p. 409) apontam que após a geração de ideias é necessário a seleção das melhores ideias para serem adotadas. Esta seleção deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, seus recursos e capacidades; todas as ideias entram no processo, mas somente algumas são levadas adiante e irão se constituir em novos produtos.

#### Análise de viabilidade

Esta variável engloba as análises econômicas, financeiras, comerciais e de negócios. As projeções do retorno do investimento e do ponto de equilíbrio financeiro (*breakeven*), tonam o produto viável ou não. Cravens e Piercy (2006, p. 236-237), abordam o conceito de business analysis. Segundo os autores este conceito é utilizado em várias etapas do processo de planejamento do novo produto e inicia-se antes do conceito do produto mudar para fase de desenvolvimento; o business analysis tem o objetivo de estimar o desempenho comercial do produto e segue as seguintes etapas:

- Previsões de receita: A precisão das previsões de receita é influenciada por diversos fatores, como a inovação do produto, o tamanho do mercado e os produtos concorrentes. O Sistema de Informações de Marketing (SIM) pode

ser muito útil na coleta e entendimento dessas variáveis (MATTAR et al. 2009). Para mercados estabelecidos, normalmente encontrar informações sobre o tamanho do mercado é mais fácil, a tarefa mais difícil está concentrada na introdução de um novo produto. Uma faixa de posições viáveis de participação de mercado pode ser usada preliminarmente nas projeções financeiras.

- Plano preliminar de marketing: É o primeiro guia para o desenvolvimento da estratégia e para a coordenação das funções de marketing, projeto, operações e demais funções empresariais. Estão inclusos o mercado-alvo, a estratégia de posicionamento e os planos do programa de marketing.
- Estimativa de custos: Os autores sugerem que para estimar os custos é necessário analisá-los para cada uma das etapas do processo de desenvolvimento de um novo produto, pois serão diferentes em cada etapa e tendem a crescer à medida que o conceito do produto atravessa o processo de desenvolvimento. Os autores ainda sugerem a divisão em categorias funcionais, por exemplo, marketing, pesquisa e desenvolvimento e produção.
- Projeção de lucro: Na visão dos autores, a análise apropriada para avaliação de novos produtos incluem fatores como: ponto de equilíbrio (*breakeven*); fluxo de caixa; retorno sobre o investimento; e contribuição para o lucro. Deve-se incluir na análise o tempo apropriado para projetar vendas, custos e lucros. Há que se considerar, ainda, que, tipicamente, novos produtos incorrem em grandes custos antes de gerarem receitas.
- Outras considerações: As diretrizes financeiras dos gerentes podem compor balizadores para analisar, rejeitar ou aceitar mais detalhadamente o conceito do produto. A margem de risco associada também deve ser considerada, além da possível “canibalização” de produtos existentes.

### Análise do mercado

A pesquisa de marketing faz parte do SIM (MATTAR, 2007, p. 4). Segundo este autor, é comum, e incorreto, o uso dos termos “pesquisa de marketing” e “pesquisa de mercado” como sinônimos. O termo pesquisa de mercado refere-se à análise do mercado da empresa ou de um determinado produto; já o termo pesquisa de marketing, diz respeito à

atividade de marketing da empresa - incluindo os elementos que fazem parte da pesquisa de mercado.

O grande interesse aqui, então, consiste em entender a pesquisa de mercado, uma vez que o foco desta pesquisa é o posicionamento de novos produtos inovadores.

A pesquisa de mercado tem como objetivo conhecer o efetivo tamanho do mercado, sua evolução e tendências; direcionar compostos de marketing para os segmentos potencialmente mais lucrativos; conhecer o modelo comportamental de compra dos consumidores e a ele melhor se adequar (MATTAR, 2007, p.38)

### Definição da estratégia

Tais definições se relacionam ao plano de marketing que se constitui da análise do ambiente externo, análise setorial, análise de forças e fraquezas, definição do tipo de estratégia genérica, definições de posicionamento, segmentação, estratégias de diferenciação, fixação de objetivos, formas de controle, avaliação e ajustes (MATTAR et al. 2009, p. 425; KOTLER, 2000, p. 111; PORTER, 2004).

Cravens e Piercy (2006, p. 241), analisam que as decisões da estratégia mercadológica podem ser decididas entre os departamentos de engenharia, operações e marketing. Os autores, então, dividem as decisões estratégicas de mercado em dois grupos:

- Escolha do mercado alvo (Atuais usuários ou identificação de novos usuários, a pesquisa mercadológica pode trazer mais informações ao processo e pesquisas adicionais podem ser necessárias, antes da finalização do processo estratégico.
- Estratégia de posicionamento (Estratégias relacionadas à escolha do nome, embalagem, tamanho e aspectos do produto, definição das estratégias de preço, canais de distribuição, promoção publicitária e vendas)

### Desenvolvimento do produto

A fase de desenvolvimento do produto é a fase de personificação das ideias. A partir desta fase inicia-se os processos de especificação. Baxter (1998, p. 15) descreve quatro etapas para as atividades de desenvolvimento do produto:

- Exploração das primeiras ideias para um teste de mercado pode ser mostrado em forma de desenho de apresentação a um pequeno número de consumidores ou vendedores.
- Especificação de oportunidade, projeto e projeto conceitual.

- Segundo teste de mercado, onde serão emergentes as alternativas de projeto que não foram consideradas anteriormente; o que pode levar ao retrocesso de uma ou duas etapas. Quando se encontra a configuração do produto, conforme a especificação de projeto, é possível realizar um terceiro teste de mercado.
- Após aprovado, passará, agora, para os desenhos detalhados do produto, componentes, desenhos para fabricação e protótipos. É um sinal positivo para iniciar-se a produção e lançamento no mercado.

Mattar et al. (2009) balizam quatro princípios para o desenvolvimento técnico do produto:

- Focar em cada parte do desenvolvimento do produto que pode variar de acordo com o tipo de produto, tais como design, ergonomia, sabor e textura.
- Não inviabilizar a visão de mercado, pois a razão de um novo produto é atender uma necessidade e desejo do consumidor, satisfazendo-o, o que pode implicar em novas competências.
- Simplificação de procedimentos vindouros das competências novas ou antigas gerando economia e rapidez.
- Rapidez, qualidade, custo e valor como base de direcionamento para satisfação do mercado e, conseqüentemente, satisfação da empresa.

Os autores analisam, ainda, as questões tecnológicas e a necessidade de avaliação das suas alternativas, selecionando a mais apropriada, avaliando a sua viabilidade e, a partir de então, desenvolvê-la. Conforme descrito na figura 17 abaixo:

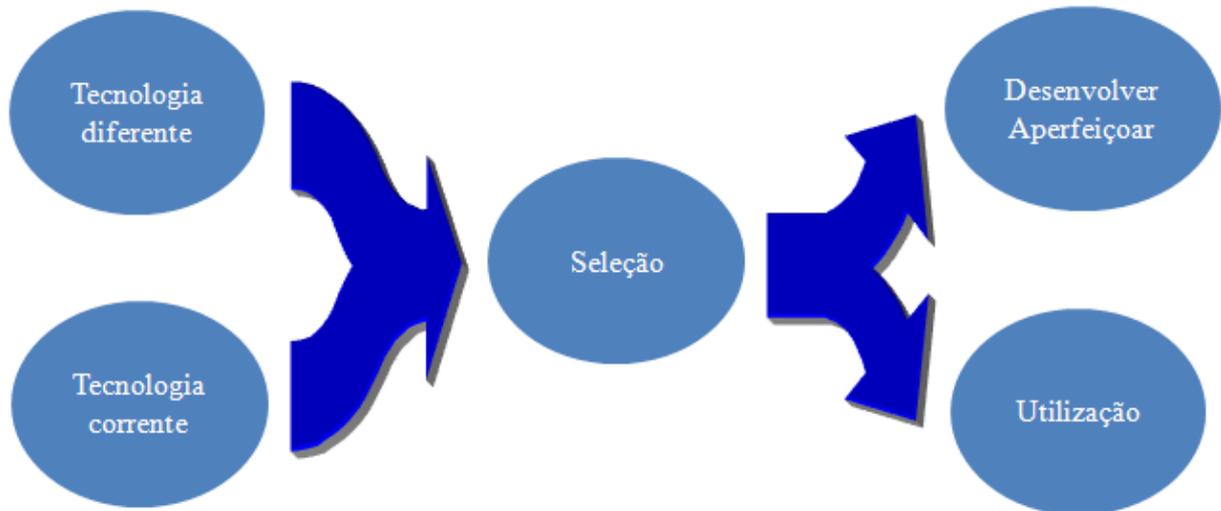


Figura 17 – Decisão acerca da tecnologia empregada  
 Fonte: Matar et al., 2009

### Fase de testes

Na avaliação de Cravens e Piercy (2006, p.241), “os testes de mercado mensuram a resposta do comprador ao novo produto e avaliam uma ou mais estratégias de posicionamento”. A fase de testes é diretamente proporcional à inovação, ou seja, quanto mais inovador, maior a necessidade de testes de conceito (MATTAR et al., 2009, p. 413).

Cravens e Piercy (2006, p. 241) fazem uma análise sobre as opções de testes de mercado do produto e relacionam os seguintes aspectos:

- Testes mercadológicos simulados (Recrutamento de potenciais compradores que podem ser abordados na rua, em locais de intenso trânsito de pedestres, ofertando a possibilidade de compra do produto em um ambiente real ou de laboratório. Posteriormente, entrevistar essas pessoas, avaliando a intenção de repetir a compra, para esta abordagem existe uma grande economia em relação ao teste de mercado em ampla escala e menor possibilidade de interferência da concorrência).
- Testes mercadológicos *Scanner-Based* (O produto é testado em um ambiente de mercado real e deve estar disponível nas cidades selecionadas para teste. Os consumidores alimentam um banco de dados com informações enviadas na hora da compra).
- Testes mercadológicos convencionais (São testes em determinadas cidades selecionadas que representam uma amostra e os resultados dos testes são projetados para o mercado alvo-nacional).

- Testes de produtos industriais (Em geral não há necessidade de se estender o teste além de duas cidades, um obstáculo são as influências do departamento de compras da organização do cliente).

O autor aponta, também, outros três aspectos importantes: a escolha do local de testes, a sua duração e as influências externas.

### Lançamento

Após os resultados dos testes serem analisados, e se forem projetados para o sucesso, talvez com algumas modificações para obtenção de melhorias, para inclusão no plano de expansão, e por fim é lançado em sua área mais ampla de mercado (GRUENWALD, 1993, p. 406).

Craves e Piercy (2006, p. 243) observam que as exigências para a introdução de um novo produto no mercado consistem na finalização do plano de marketing, na coordenação das atividades para entrada no mercado - alinhada com as funções empresarias -, além de implementação das estratégias de marketing, monitoramento e controle do lançamento do produto.

Urban; Hauser, 1993, p. 553-534 (apud MATTAR et al. 2009) analisam que após a conclusão do processo, é necessário identificar qual é o melhor momento para o produto estar disponível ao público-alvo, ou seja, quando realizar o lançamento.

Ainda em relação ao “quando lançar” (*timing*) Kotler (2000, p. 372) analisa que, no caso da empresa perceber que o concorrente também está no estágio final de desenvolvimento, a empresa tem três alternativas:

- Entrar primeiro: A primeira empresa tem geralmente mais vantagem em relação às demais, porém, se o produto for lançado sem a convicção de conclusão de todos os testes, poderá gerar uma imagem negativa.
- Entrar junto com o concorrente: O mercado pode prestar maior atenção quando um produto é lançado por duas empresas, devido ao acúmulo de propagandas.
- Entrar depois: Aguardar o concorrente para não ter que arcar com os custos de introdução, e tentar avaliar falhas no produto que a empresa tardia pode evitar.

### Comercialização

Na visão de Mattar et al. (2009, p. 427), para possibilitar a maximização de lucros em função da maior rapidez em se alcançar o nível esperado de vendas, é necessário um alinhamento junto ao fato de um substancial esclarecimento da equipe de vendas relacionado ao novo produto em termos de meta e estratégia apropriadas.

O suporte ao produto muitas vezes é esquecido, uma vez que assistência técnica e engenharia para os produtos dependentes destes itens, não podem ser deixados de lado, pois são fatores vitais para o sucesso no novo produto (DESCHAMPS; NAYAK, 1996, p. 15).

Kotler (2000, p. 373) analisa que na etapa de comercialização a empresa se deparará com os maiores custos, pois terá que contratar pessoal para fabricação em alguns casos abrir fábricas, além dos custos de marketing.

Nesta fase questões relacionadas ao acompanhamento, controle, correção e ajustes são necessárias, pois o produto estará exposto à concorrência, ao comportamento do público-alvo, pressões econômicas e, mesmo que se tenha sido cuidadosamente desenvolvido e testado, algumas dificuldades podem aparecer, uma das formas de realização deste acompanhamento é através do ciclo de vida do produto (MATTAR et al., 2009, p. 427).

Na visão de Levitt (1990 p. 175), o conceito de ciclo de vida é conhecido por muitas pessoas, mas poucos o usam de forma eficaz e produtiva.

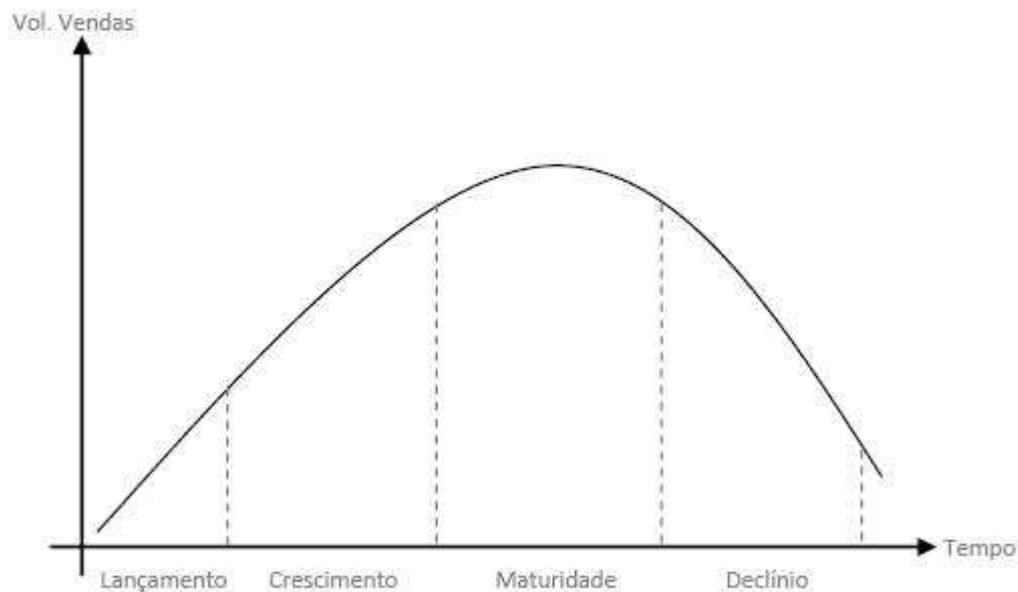


Figura 18 – Ciclo de vida do produto  
 Fonte: Adaptado de Levitt, 1990, p.176

Para cada um dos estágios descritos na figura acima o autor comenta:

- Estágio de lançamento: O produto é, pela primeira vez, trazido ao mercado, ainda não há uma demanda provada e o produto pode apresentar problemas técnicos. As vendas são baixas. Esta etapa é carregada de desconhecimento, incerteza e, muitas vezes, riscos irreconhecíveis. Sua duração está relacionada à complexidade do produto, à inovação e adequação às necessidades de consumidores e substitutos.
- Estágio de crescimento: A demanda começa a crescer e o mercado a se expandir, alguns concorrentes esperam este momento para entrar na briga e iniciam-se as diferenciações de produto e marca. Quando se inicia a guerra por preço, é o limiar do próximo estágio.
- Estágio de maturidade: Evidência de saturação de mercado, os produtores tentam manter seus pontos de distribuição, é importante a comunicação do produtor com o consumidor, uma vez que ela já não é mais tão intensa nos pontos de vendas dos varejistas e distribuidores.
- Estágio de declínio: O produto começa a perder apelo para o consumidor e as vendas declinam, as margens ficam deprimidas e alguns produtores, na ilusão de superar este estágio, tentam diversas alternativas como fusões e aquisições.

Após a análise da literatura em relação às principais fases de desenvolvimento e lançamento de um produto, torna-se pertinente uma avaliação sobre o que já foi pesquisado sobre marketing para produtos inovadores, e como posicioná-los.

### **4.3 Marketing para produtos inovadores**

Muitas empresas possuem habilidades para desenvolverem inovação, mas não são capazes de desenvolverem novos mercados para esses novos produtos tecnológicos. Os fatores para o desenvolvimento de relações satisfatórias com clientes podem diferir um pouco em relação a produtos tecnológicos (PARASURAMAN, 2000; PARASURAMAN; COLBY, 2002). Quando há tecnologia envolvida nos novos produtos ou serviços a construção de relacionamentos satisfatórios das empresas com os clientes é diferente quando comparamos com os casos onde há ausência deste item. Na maioria das vezes, se é percebida uma diminuição de trabalho humano na entrega de um produto ou serviço, pode-se considerar que houve uma inovação tecnológica, por exemplo, o comércio eletrônico, o caixa automático e os alimentos transgênicos (PARASURAMAN; COLBY, 2002)

Na análise de Domzal e Unger (1987), o posicionamento de produtos pode ser feito de maneira global. Segundo estes autores, o tema de posicionamento de produtos “high-tech” pode ser dividido em três categorias:

- Produtos técnicos (produtos direcionados a usuários altamente especializados que necessitam de informações detalhadas do produto, por exemplo equipamentos de segurança da informação de uma rede de telecomunicações);
- Produtos de especial interesse (produtos que são menos técnicos e não necessariamente utiliza-se de linguagem específica, por exemplo, os smart phones);
- Produtos de demonstração (produtos que podem ser facilmente demonstrados, por exemplo, o micro-ondas).

Para Crawford (1972), se a competitividade em determinado setor não for tão intensa, inovações modestas podem gerar grande lucratividade.

McKenna (2000) analisa que a evolução da tecnologia - principalmente as relacionadas à internet - estão fazendo com que o marketing tenha que se adaptar aos tempos

atuais. Para o autor, devido à velocidade das mudanças, muitas empresas estão deixando de fazer previsões e observa que as tais previsões estão sendo trocadas por reações ao mercado, e que esta forma de agir não seria a melhor postura, pois as empresas deveriam ter a capacidade de prever e responder rapidamente ao mercado para serem mais competitivas. O autor sugere, ainda, cinco regras para um novo marketing que estaria mais adequado a um mundo informatizado e tecnológico, essas regras são:

- **A subestrutura digital muda tudo:** O novo mundo está cada vez mais alicerçado em chips e softwares, a nova comunicação engloba tudo, imagens, textos, sons e suas múltiplas combinações, e a internet pode levar as empresas para todos os lugares. Como consequência, o autor avalia a necessidade de interatividade nas comunicações, ameaçando a massificação, e observa a possibilidade de troca de produtos e marcas para o mercado de massa, por investimentos na confiança e identidade no grupo de afinidades que serão operacionalizados pelos distribuidores.
- **A fidelidade à marca desaparece:** Em função do aumento considerável de produtos, serviços e canais disponíveis, a fidelidade à marca sofre ameaças. A tecnologia possibilitou a criação de produtos e serviços para segmentos mais estritos de mercado, além de uma gigantesca rede de distribuição, portanto, quase todos os produtos estão expostos à inovação, segmentação e fragmentação de mercado. As ferramentas de busca tornam o processo decisório fácil e o cliente não analisa todas as opções. O autor aponta três consequências sobre essas questões: 1) Devido ao aumento crescente da concorrência e do número limitado de clientes, as empresas tentam comprar os consumidores com ofertas do tipo “dois-por-um”, criando um mercado de consumidores infíéis. 2) Com as inúmeras possibilidades de novos softwares de comparação de produtos e preços, o comportamento do consumidor está mudando, e o preço passa ter a qualidade de melhor valor, que também é mutável devido à tecnologia e à facilidade em se conseguir e cruzar informações de diversas marcas. 3) Os lançamentos de novos produtos se multiplicam e a mídia passa a funcionar 24 horas por dia, podendo ser acessada de qualquer lugar. Pode-se teorizar que um novo conceito para chamar a atenção do cliente e satisfazer seu sistema de valor na busca por novidades é

um fato que não pode ser ignorado e, portanto, o conceito de fidelidade pode estar se tornando algo do passado.

- **Redefinição do conceito de imagem:** A imagem é um elemento de difusão das propriedades intangíveis de marca, porém, os símbolos já não estão sendo mais usados da mesma maneira como antes. Por exemplo, um banco não é mais um local de entrada imponente tentando passar uma mensagem de lugar seguro para guardar dinheiro, atualmente temos bancos em quiosques espalhados em diversos lugares das cidades. Como consequência, o autor aponta que os conceitos de imagem não serão mais tão fortes nos veículos estáticos e sim na possibilidade da marca ofertar experiências de interação com os clientes.
- **O cliente torna-se seu próprio “marketeiro”:** Os novos tipos de clientes são baseados em acessos, interface, serviços incorporados e nos sistemas inteligentes de incorporação. Com a internet o consumidor desempenha um papel mais ativo e engajado. Conseqüentemente, o marketing tem como fator-chave esse entendimento, e envio de mensagens nos sites, cada vez mais convincentes.
- **O marketing será centrado na tecnologia de informação:** Passa a ser uma tendência o marketing se integrar aos sistemas de informação, uma vez que deve mudar o foco nos fatores de imagem e consciência e se voltar para tecnologia da informação para captação e entendimento de compradores, além de fornecer serviços e produtos necessários para manter-se na competição.

Johnson e Jones (1957,p. 52) sugerem uma matriz que oferece nove combinações de estratégias de mercados e tecnologia.

Quadro 9 – Mercado x Mix Tecnológico

	<b>Sem mudanças tecnológicas</b>	<b>Tecnologia melhorada</b>	<b>Nova tecnologia</b>
<b>Mercado atual</b>	Nenhuma ação	Reformulação	Substituir
<b>Fortalecimento de mercado</b>	Reposicionamento	Melhoria de produto	Extensão da linha
<b>Novo mercado</b>	Novo uso	Extensão de mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de JONHSON; JONES, 1957, p.52.

Com essa abordagem podemos discutir o marketing para produtos inovadores.

#### 4.3.1 Disposição para uso de tecnologia

Parasuraman e Colby (2002, p. 32-44), criaram um indicador denominado Technology Readiness Index (TIR) ou Índice de Disposição para Tecnologia. Os autores advogam que a propensão das pessoas adotarem novas tecnologias está muito mais relacionada a fatores psicológicos do que a fatores relacionados a níveis de competência. Trata-se de uma combinação de crenças em relação às inovações que, conjuntamente, determinam a predisposição para lidar com uma nova tecnologia. Os autores identificaram quatro facetas de disponibilização para tecnologia, duas são contribuintes e definidas como otimista e caráter inovador, pois aumentam a disposição da pessoa para tecnologia e duas são inibidoras e definidas como desconforto e insegurança, pois eliminam a disposição para tecnologia, conforme descrito na figura 19 a seguir:

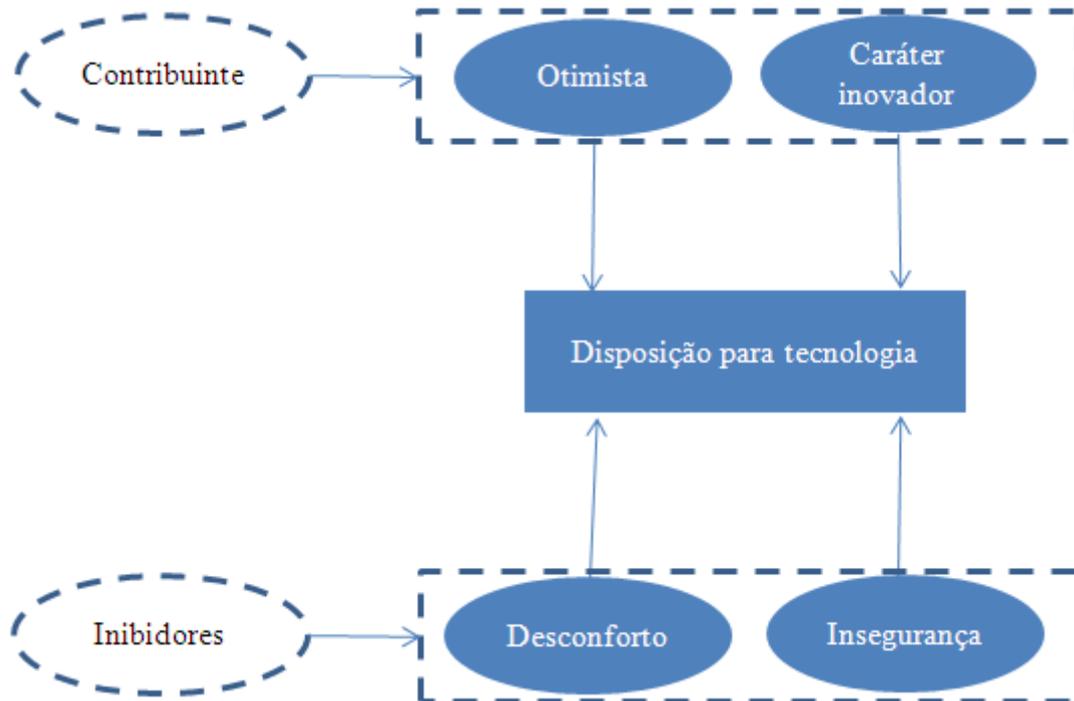


Figura 19 – Impulsionadores de disponibilização para tecnologia  
 Fonte: Parasuraman; Colby, 2002, p.37

Parasuran e Colby (2002, p. 53) também identificaram cinco tipos de clientes de tecnologia que podem ser combinadas com as quatro facetas apontadas anteriormente e são: **os exploradores** ou os primeiros a chegar; **os pioneiros** desejam os benefícios dos novos produtos, mas tem maior praticidade em relação às dificuldades e perigos; **os céticos** que precisam ser convencidos dos benefícios; **os paranóicos** que apesar de se convencer dos benefícios demonstram enorme preocupação com os riscos do novo conceito; e **os retardatários** que podem nunca vir a adotar a tecnologia a não ser que não tenham escolha.

Mick & Fournier (1998) apontaram que os consumidores precisam lidar com oito paradoxos relacionados à tecnologia: controle-caos; liberdade-escravização; novo-obsoleto; competência-incompetência; eficiência-ineficiência; satisfação-necessidade; assimilação-isolamento; engajamento- desengajamento.

Quando os fatores, utilidade e facilidade de uso, são analisados, a utilidade tem maior impacto na influência do uso de produtos tecnológicos do que a facilidade (DAVIS; BAGOZZI; WARSHAW, 1989).

Uma reportagem recente feita pelo *The New York Times* (2010) relacionada ao curioso fato de alguns consumidores desejarem serem os primeiros adotantes de produtos tecnológicos, e muitas vezes pagarem um preço maior pelo produto - foi analisada pelo

professor Jonah Berger<sup>1</sup>. Ele comenta que, apesar de alguns economistas apontarem os primeiros adotantes como algo irracional, esses consumidores são responsáveis em passar informações importantes aos outros consumidores sobre o produto recém-lançado. Na mesma reportagem, o professor Dan Ariely<sup>2</sup> analisa que não se trata de custo-benefício, mas sim com a expressão da identidade dos consumidores, na verdade esses consumidores estão pagando um preço adicional no lançamento do produto pela exibição de produtos novíssimos ou pela imagem de vanguarda. Outro professor que comenta sobre este fenômeno, na mesma reportagem, é Jay Pil Choi<sup>3</sup>. Para ele, esses consumidores prestam um serviço aos demais por gostarem de serem cobaias nestas situações, além do que, se todos os consumidores ficassem numa posição de “esperar para ver”, os novos produtos tecnológicos nunca seriam capazes de decolar ou demorariam mais para terem algum sucesso no mercado. Jay Pil Choi complementa, ainda, que a compra antecipada de produtos faz com que a curva de aprendizado seja reduzida possibilitando preço mais baixo para os demais consumidores.

Parasuraman e Colby (2002, p. 62-72) em sua pesquisa analisam as principais características de clientes americanos de tecnologia:

Os exploradores são altamente otimistas em relação à tecnologia, sentem-se à vontade com as inovações e são seguros. Esses consumidores apreciam, particularmente, experimentar novos produtos ou serviços, acreditam que as novas tecnologias propiciem liberdade, controle e eficiência em suas vidas. Necessitam de menos suporte técnico e metade deles trabalha com funções ligadas à tecnologia, gostam de aprender coisas novas e são formadores de opinião. Os exploradores utilizam tecnologia na vida profissional e no trabalho para aprenderem e se divertirem, a tecnologia tem um papel importante no sucesso, pois muitos exploradores se encontram ou estarão em profissões mais bem remuneradas.

Os pioneiros aparecem logo depois dos exploradores e estão acima da média em sua disponibilidade para tecnologia. São mais práticos, perspicazes e menos indulgentes quanto a contradições e insegurança. Junto aos exploradores, está o segmento inovador que possui, no entanto, mais questionamentos em relação aos exploradores. Este grupo considera a

---

<sup>1</sup> Professor assistente de Marketing na *Wharton School* da Universidade da Pensilvânia.

<sup>2</sup> Professor de Teoria Econômica Comportamental na *Duke University* e autor do livro *The Upside of Irrationality* (O Ápice da Irracionalidade).

<sup>3</sup> Professor de Economia na *Michigan State University*, que escreveu um artigo muito citado sobre o comportamento do rebanho e "efeito de pinguim".

tecnologia vital para obter sucesso na vida, mas não são tão autoconfiantes quanto à primeira onda de consumidores.

Os céticos não possuem muitas inibições com tecnologia, mas demoram mais tempo para adotá-la, não são contra tecnologia, mas são menos entusiasmados. Não possuem muitos problemas para dominar a tecnologia e, em geral, sentem-se a vontade com manuais de tecnologia. Os céticos não apresentam tendência para inovação e esperam os outros demonstrarem o valor das inovações, ao contrário dos exploradores e pioneiros, não possuem “fé cega” na tecnologia.

Os paranóicos possuem fortes inibições com tecnologia e demonstram grande carência com tendências à inovação, possuem um alto nível de desconforto e insegurança o que se torna um impeditivo para adoção de tecnologia. Acreditam que a tecnologia poderá falhar em momentos cruciais, tem problemas em aceitar substituição de pessoas pela automação, e muitos acreditam que as novas tecnologias podem oferecer algum risco a saúde que será descoberta futuramente. Os autores os descrevem como a “classe média trabalhadora”. Tais consumidores gostariam que o ritmo de vida fosse mais lento e são os que menos usam produtos e serviços baseados em tecnologia.

Os retardatários são os últimos adotantes e tudo o que crêem colabora negativamente com a adoção de tecnologia, não tem tendência natural para inovar e possuem menor renda. Quando compram algum produto tecnológico sempre optam pelos modelos básicos, os autores consideram esses consumidores como as “vovós”, é o segmento mais velho, muitos aposentados, e possuem menor escolaridade.

Os autores consolidam as informações gerais relativas aos segmentos de tecnologia no quadro descrito a seguir:

Quadro 10 – Perfil dos segmentos de tecnologia

Segmento	Explorador	Pioneiro	Cético	Paranóicos	Retardatários
Índice de disposição para tecnologia – TRI (média=100)	123	104	102	88	79
Crenças sobre tecnologia	Crente e inovador	Motivado mas embaraçado	Precisa ser convencido	Inseguro	Baixa motivação e altas barreiras de inaceptibilidade
Fatores demográficos	Jovem, classe alta, homem	Jovem, classe média	Idade intermediária, classe média	Meia idade, classe mais baixa	Idoso classe média mais baixa
Fatores psicográficos	Curiosos a respeito do mundo	Impulsivo procura o sucesso	Cauteloso	Sob pressão, consciente	Carece de curiosidade
Tecnologia	Usuário intenso	Usuário intenso	Usuário moderado	Usuário esporádico	Usuário esporádico

Fonte: PARASURAMAN; COLBY, 2002, p.63.

Souza e Luce (2005, p. 126-128) fizeram uma análise sobre a adequação do TIR aos consumidores brasileiros e concluíram que as quatro facetas de disponibilização para tecnologia (otimista, caráter inovador, desconforto e insegurança) apontados no estudo inicial de TIR demonstraram melhor adequação a seis fatores (otimista, caráter inovador, insegurança com a informação, desconforto com o constrangimento, insegurança pela falta de contato pessoal e desconforto com o risco funcional e físico).

O alinhamento das práticas de marketing com as funções tecnológicas na condução de inovação é ponto de discussão entre os pesquisadores. Produtos inovadores podem ser concebidos usando-se o conceito de fora para dentro, ou puxados pelo mercado, e em outra situação, de dentro para fora, ou empurrados pela tecnologia. Crawford (1991) sugere uma nova abordagem chamada de “dual-drive concept”, pois na visão do autor toda inovação de produto deveria ser uma fusão das estratégias de entendimento claro de um problema do consumidor e de determinada tecnologia que será usada para encontrar a solução para tal problema.

Cotterman et al. (2009, p. 15) analisam alguns desses dilemas em uma pesquisa que fizeram com altos executivos de trinta e duas empresas - com histórias bem sucedidas em lançamentos de novos produtos e desenvolvimento de tecnologia - para descobrir a que eles atribuíam o seu sucesso em inovação, e quais eram as principais práticas adotadas. As análises dos dados recolhidos neste estudo indicaram que o nível de uma empresa de inovação é função de três elementos:

- A organização das pessoas envolvidas na descoberta em satisfazer as necessidades do mercado;
- Ferramentas de pesquisa de mercado e os processos que estão sendo empregados;
- A inovação cultural da empresa.

Diante da lacuna existente na literatura de marketing relacionada a posicionamento estratégico de novos produtos com inovação tecnológica e dos fatores críticos de sucesso singulares quando há tecnologia envolvida (PARASURAMAN; COLBY, 2002), torna-se necessário uma pesquisa de campo.

Para a pesquisa de campo, há que se iniciarem as definições da metodologia de pesquisa, determinando e justificando os critérios de escolha com o objetivo de que seja a mais adequada para a análise que será feita posteriormente aos dados coletados.

## 5 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

A metodologia é descrita neste capítulo visando evidenciar os critérios e as decisões adotadas para legitimar e propiciar cientificismo aos dados obtidos na pesquisa de campo. Neste sentido, a motivação desta pesquisa foi a existência de uma lacuna na literatura de marketing relacionada à questão problema.

A seguir, apresenta-se uma breve evolução do pensamento científico, seguido de aspectos metodológicos da pesquisa de campo.

### 5.1 Evolução do pensamento científico

A problematização em função do racionalismo é oposta a crença e aos pensamentos míticos, o conhecimento racional é função do pensamento objetivo, cujas explicações são demonstradas por meio de discussões e argumentações, ou seja, um modelo que procura a explicação a fim de possibilitar movimentos críticos para sua superação e permitir ao homem participar ativamente do governo do seu destino (ANDERY et al., 2004, p. 21).

Andery et. al (2004) analisa que as primeiras tentativas do homem propor explicações racionais remontam da Grécia antiga quando são destacados os seguintes períodos:

Homérico (século XII-VIII a.C): período em que houve a substituição da realeza pela aristocracia, esta por sua vez era considerada descendente dos deuses e tomava as decisões políticas, militares e econômicas que passavam a ser decisões humanas e não mais de um único rei divino. Havia uma divisão entre o caráter humano e o caráter público das decisões permitindo a crítica e o debate. As obras de Homero e Hesíodo fundamentavam alguns pensamentos produzidos na época e à medida que humanizavam os deuses valorizavam o homem, porém estabelecendo a dependência do homem em relação aos deuses. Já o próximo período, denota a ambiguidade entre o dois planos (homem e deuses) para a observação de mesmos fenômenos.

Arcaico (século VII-VI a.C): período em que o homem grego passou a transpor para o pensamento várias instâncias da sua vida. Deveria haver um discurso coerente para compreensão do mundo, a polis (a cidade e as terras a sua volta), compreendia o nascimento

do pensamento racional, ou a superação do mito e a dedicação de alguns homens na construção do saber.

Clássico (século V e VI a.C): neste período em que há o crescimento das cidades estados da Grécia, com destaque para o alto grau de desenvolvimento de Atenas, três pensadores se destacam: Sócrates, Platão e Aristóteles. Todos eles trazem para o centro de suas preocupações o homem. Também propuseram métodos para produção de conhecimento do e para o homem, pois através do conhecimento poderia se formar cidadãos e tornar a sociedade mais justa.

Helenístico (século IV e II a.C): neste período as escolas filosóficas passaram a abandonar a preocupação com a política e a cidade e voltaram-se para o indivíduo, a felicidade e a salvação passaram a ser vistas como possíveis de serem alcançadas de forma individual e subjetiva. Destacam-se três movimentos filosóficos: estoicismos, epicurismo e o ceticismo.

Para os estóicos a felicidade seria conseguida em reconciliação com a natureza e era dividida em três partes, a lógica a física e a moral de forma que nenhuma poderia ser entendida sem a outra. Para construção do conhecimento os estóicos partiam do empirismo e a lógica de mundo partia de uma avaliação de verdade ou falsidade de determinada proposição.

Os epicuristas não viam em uma entidade divina a explicação para qualquer fenômeno, e recusam a idéia do nada, ou de que “nada nasce do nada” todas as coisas nascem da composição e choque de átomos. Não se dirigiam a multidões buscando o convencimento, mas tinham a característica de viverem isolados.

Para os cétricos a busca da felicidade estava na compreensão da impossibilidade do conhecimento referirem-se as coisas em si. Houve o início do Museu de Alexandria o qual passou a ter a conotação de um centro de pesquisa onde se desenvolveu procedimentos empíricos de pesquisa com a observação e experimentação e valorizou o ideal de conhecimento abstrato concluindo que a validade científica deve ser baseada na consistência interna das explicações e no rigor lógico de suas deduções.

Para Gil (1999, p. 26) a característica de uma pesquisa científica é a sua verificabilidade. Já para Vergara (2009, p. 1-2) ciência é um dos possíveis caminhos ao conhecimento sendo que a sua atividade básica é a pesquisa, e a ciência não é dogma, portanto, discutível. Ciência é um processo constante em busca da verdade, e permite suposições acerca do que se está construindo, assim, ciência também é uma construção.

Os métodos podem ser divididos em dois grandes grupos 1) Os que proporcionam as bases lógicas da investigação e 2) Os que esclarecem acerca dos procedimentos técnicos a serem utilizados (GIL, 1999, p. 20; MARKONI; LAKATOS, 2005, p. 106).

## 5.2 Métodos das ciências sociais

Para Gil (1999) e Lakatos e Markoni (2005) os métodos que proporcionam as bases lógicas da investigação são:

**Método indutivo** ou que partem do particular para a generalização, para as leis e teorias (conexão ascendente); **método dedutivo** ou que parte de uma construção lógica partindo de duas preposições chamadas premissas e retira uma terceira nelas logicamente implicada, portanto, parte das leis e teorias, para predizer a ocorrência de fenômenos particulares (conexão descendente). O racionalismo está relacionado ao método dedutivo onde o protótipo do raciocínio dedutivo é o silogismo (GIL, 1999, p. 27); **método hipotético-dedutivo** ou que tem sua origem em uma percepção de alguma lacuna do conhecimento na qual se formulam hipóteses para que sejam testadas ou falseadas; e o **método dialético** que estabelece que os fatos sociais não podem ser entendidos quando abstraídos, por exemplo, de influências políticas, culturais e econômicas.

Gil (1999, p. 32) apresenta ainda, o **método fenomenológico** que não sendo nem dedutivo nem empírico, busca descrever a experiência tal como ela é, sem considerar, por exemplo, origens psicológicas e explicações causais.

Ainda para Gil (1999) e Lakatos e Markoni (2005), os métodos discutidos acima possuem alto grau de abstração e abordagem mais ampla. De forma mais restrita e menos abstrata - podendo até ser classificado como técnicas, como atitude mais concreta em relação ao fenômeno, limitadas a um domínio particular e comumente utilizados em ciências sociais - os métodos que indicam os meios técnicos de investigação são:

Método histórico, método comparativo, método monográfico, método estatístico, método tipológico, método estruturalista, método etnográfico, método clínico, método de quadros de referência, método experimental e método observacional. Para responder a nossa pergunta de pesquisa o método aplicado será o **método monográfico**.

Para Vergara existem (2009, p. 3) três grandes métodos o hipotético-dedutivo, o fenomenológico e o dialético, sendo que o primeiro tem herança na corrente positivista e os outros dois se opõem a essa visão. Assim como os outros autores citados acima, a autora também propõe métodos diversos como meios técnicos de investigação.

### **5.3 Natureza da pesquisa**

A pesquisa científica pode ser de natureza quantitativa ou qualitativa, depende da forma como serão conduzidos os processos de levantamento, análise e conclusão dos dados, o que irá caracterizar a natureza das variáveis do estudo.

Lakatos e Marconi (2005, p.104) denominam “mudança quantitativa o simples aumento ou mudança de quantidade. Por sua vez, a mudança qualitativa seria a passagem de uma qualidade ou de um estado para outro”.

Uma pesquisa é constituída de várias etapas, organizadas de maneira lógica, sequencial e dinâmica. Na maioria dos casos de pesquisa quantitativa, o processo se aplica de forma sequencial, ou seja, parte-se de uma ideia seguida de definição de objetivos e questões de pesquisa, revisão da literatura, definição e teste de hipóteses, coleta de dados e uso de ferramentas estatísticas para análise e resultados. No caso de pesquisa qualitativa, o processo não é aplicado sempre de forma sequencial, ou seja, objetivos do estudo, as questões de pesquisa, justificativa e hipóteses consequentes, surgem em qualquer parte do processo: desde o desenvolvimento da ideia até o relatório de pesquisa (SAMOIERE; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 14).

Os métodos estatísticos são especialmente usados quando se está procurando relações e padrões que são expressos através de números. Estatísticas descritivas são usadas para analisar determinados padrões de comportamentos, através de inferências e argumentos probabilísticos com o objetivo de generalização das descobertas (RUDESTAM; NEWTON, 2007, p. 27).

A investigação quantitativa possibilita a réplica, enfoque sobre pontos específicos do fenômeno estudado, comparação entre estudos similares, generalização de resultados de forma ampla, e um ponto de vista de controle relacionado à contagem e magnitude sobre o fenômeno (SAMPIERE; COLLADO; LUCIO, 2006, p.14).

“A pesquisa qualitativa dá profundidade aos dados, a dispersão, a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e as experiências únicas. Também oferece um ponto de vista recente, natural e holístico dos fenômenos, além de flexibilidade” (SAMPIERE; COLLADO; LUCIO, 2006, p.14).

Em função das mudanças sociais avançadas e diversificações da vida cotidiana, o número de novos contextos e situações cresce fazendo com que os pesquisadores se defrontem cada vez mais com novas perspectivas sociais, desta forma os métodos dedutivos e as questões e hipóteses derivados de modelos teóricos e testados empiricamente, podem falhar na diferenciação de objetos (FLICK, 2005, p. 18).

Segundo o mesmo autor, em função deste atual cenário, as estratégias indutivas se destacam, pois não partem de teorias para testá-las e sim cria “conceitos sensibilizantes” para abordar os novos conceitos sociais (FLICK, 2005, p. 18).

### 5.3.1 A pesquisa qualitativa

Bacon foi um dos pensadores que propôs o método indutivo, cuja generalização não deve ser buscada em primeira instância, mas revelada a partir da observação de casos concretos que confirmem a realidade (GIL, 1999, p. 28).

Bacon propõe que o conhecimento não necessariamente precisa ter uma utilidade imediata, uma vez que a unificação do saber deve estar apontada para satisfazer as necessidades do homem, além disso diferencia os experimentos que trazem frutos, daqueles que trazem luz sobre destacados problemas teóricos (ANDERY et al., 2004, p. 195). Este pensamento fica claro conforme descrito abaixo:

A esperança de um ulterior progresso das ciências estará bem fundamentada quando se recolherem e se reunirem na história natural muitos experimentos que em si não encerram qualquer utilidade, mas que são necessários na descoberta de causas e dos axiomas. A esses experimentos costumamos designar por lucíferos, para diferenciá-los dos que chamamos de frutíferos (Novum organum, I, afor. 99 apud ANDERY et al., 2004, p.195).

Flick (2005, p.20) aponta que a pesquisa quantitativa tem como aspectos essenciais “a escolha correta de métodos e teorias oportunos, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito da sua pesquisa como parte do

processo de produção de conhecimento, e na variedade de abordagens e métodos” e discute cada um dos itens propostos:

- **Apropriabilidade de métodos e teorias:** Os objetos complexos tendem a ser excluídos da análise quando não se enquadram nas relações de causa e efeito, por exemplo, podemos encontrar situações excepcionais, mas que pela sua particularidade não justificaria uma amostra. A abstração metodológica necessária ao entendimento de determinados fenômenos, não é possível em análises quantitativas, com a análise qualitativa é possível a busca de métodos tão abertos que se adequam melhor à complexidade do objeto em estudo, ou seja, o objeto de estudo torna-se fator determinante para escolha do método, pois existem menos esforços em se testar teorias já formuladas e mais esforços em descobrir o novo que deve ter seu embasamento em material empírico e avaliação se o objeto de estudo foi submetido a métodos adequadamente selecionados.
- **Perspectivas dos participantes e sua diversidade:** A pesquisa qualitativa possibilita uma variedade de perspectivas em relação ao objeto. Os significados subjetivos e sociais que se relacionam com o objeto são o ponto de partida para seu entendimento. Este tipo de pesquisa tenta entender os conhecimentos e práticas dos participantes, analisa as interações de determinado objetos bem como as formas de lidar com ele em campo específico. Existe uma preocupação em se descrever as inter-relações e relacionar as explicações no contexto direto do caso específico. A pesquisa qualitativa considera que devido às várias perspectivas subjetivas e ambientes sociais relacionados a cada caso, o ponto de vista e as práticas no campo tornam-se diferentes.
- **Reflexividade do pesquisador e da pesquisa:** A comunicação entre pesquisador e campo faz parte do processo de pesquisa qualitativa, as subjetividades do pesquisador e dos que estão sendo estudados não podem ser excluídas do processo. As reflexões do observador - assim como seus sentimentos fazem parte dos dados - constituem parte da interpretação e devem ser documentadas em diário de pesquisa.

**Variedade de abordagens e métodos na pesquisa qualitativa:** Para a pesquisa qualitativa não existe um único método ou conceito teórico, que podem ser divididos em três

correntes; 1) O ponto de partida são os pontos de vista subjetivos; 2) O estudo da elaboração e curso das alterações; e 3) A reconstrução das estruturas do campo social e o significado das práticas.

#### **5.4 Objetivos da pesquisa de campo**

Gil (1999) descreve que a pesquisa científica em geral é classificada conforme os seus objetivos gerais e descreve três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Para Vergara (2009, p. 41-42) apesar das várias taxionomias de tipos de pesquisa os dois critérios básicos são: a) quanto aos fins e b) quanto aos meios. Quanto aos fins, define que a pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Já quanto aos meios, em sua perspectiva, a pesquisa pode ser: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa ação e estudo de caso.

Mattar (2007, p. 7) classifica os tipos de pesquisa baseado em objetivo e grau em que o problema de pesquisa se encontra e na análise da natureza do relacionamento entre as variáveis que serão estudadas, resultando em:

Pesquisa exploratória e conclusiva, sendo que esta última apresenta-se dividida em dois tipos: descritiva e explicativa.

A pesquisa exploratória é adequada quando se tem pouco conhecimento do fenômeno para se formular questões ou hipóteses, visa construir maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa (MATTAR, 2007, p. 7). De acordo com Gil (1999, p.43) “As pesquisas exploratórias tem como principal finalidade desenvolver esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Gil (1999, p.42) analisa que a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial as descrições de características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Na análise de Cervo; Bervian e Da Silva (2007, p.61) a pesquisa descritiva através da observação, registro, análise e correlação de fatos ou fenômenos procura descobrir a frequência que um fenômeno ocorre, sua natureza e característica e sua relação e conexão

com outros fenômenos; a pesquisa descritiva em suas diversas formas trabalha com dados e fatos coletados da própria realidade. Ainda segundo Vergara (2009, p.42), a pesquisa descritiva expõe características de determinado fenômeno, mas não tem compromisso de explicar o fenômeno que descreve embora sirva de base para tal explicação.

Conforme observado na literatura e de acordo com os objetivos propostos o tipo de pesquisa adotada consiste na pesquisa descritiva.

#### 5.4.1 A pesquisa descritiva

Para Yin (2005) apesar de muitos cientistas acreditarem que um estudo de caso só é aplicável à fase exploratória de uma pesquisa, a visão hierárquica das estratégias de pesquisa, ou seja, exploratória, descritiva e experimentos, são questionáveis, pois sempre houve experimentos por motivos exploratórios, uma vez que o desenvolvimento de explicações causais pode ser refletido na historiografia e o estudo de caso não é apenas uma estratégia exploratória.

Na visão de Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p.62) a pesquisa descritiva desenvolveu-se abordando dados e problemas cujo registro não consta de documentos. Tais dados precisam ser coletados, registrados e estudados adequadamente. Os autores destacam, ainda, as seguintes formas de pesquisa descritiva:

- a) **Estudos descritivos:** estudo, descrição, características, propriedades e relações existentes da realidade pesquisada. As tarefas de formulação clara do problema de pesquisa são favorecidas pela pesquisa descritiva, incluem-se nesta modalidade estudos que visam identificar representações sociais e o perfil de indivíduos ou grupos assim como identificar estruturas, formas, funções e conteúdos.
- b) **Pesquisas de opinião:** procura identificar pontos de vista, atitudes e preferências das pessoas a respeito de determinado assunto, objetivando a tomada de decisão. A pesquisa de opinião visa identificar falhas ou erros, descrever procedimentos, descobrir tendências, reconhecer interesses e outros comportamentos.

- c) **Pesquisa de motivação:** procura identificar determinados comportamentos e atitudes de consumidores relacionados às razões ocultas e inconscientes que os levam, por exemplo, a consumirem determinados produtos ou serviços.
- d) **Estudo de caso:** pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade
- e) **Pesquisa documental:** descrição da investigação de documentos com o propósito de comparar usos e costumes, tendências, diferenças e demais características. Permite estudar presente, passado e pesquisa histórica

Na visão de Yin (2005, p.22) o estudo de caso pode ser descritivo, exploratório ou explanatório.

Com base no que buscou-se discutir ao longo desta análise metodológica, a pesquisa realizada foi descritiva através da estratégia de estudo de caso e a prática da hermenêutica.

A hermenêutica busca a compreensão de significados, leitura do contexto. São usados diários, biografias, relatos centrados no cotidiano, estudo de caso, observação e conteúdo de textos para análise (VERGARA, 2009, p. 4). Na visão de Demo (1995, p. 247-248) a hermenêutica visa desvendar a comunicação humana nem sempre em relação ao que se diz, mas em relação ao que não se diz. Muitas das palavras não dizem o que o emissor quer expressar de fato, muitas coisas ficam nas entrelinhas, ou seja, para uma compreensão mais aprofundada é necessário a interpretação, não apenas ouvir, mas interpretar, entender insinuações, influências e a imposição e deturpação características dos diálogos. O mesmo autor advoga “Hermenêutica é a metodologia da interpretação, ou seja, dirige-se a compreender formas e conteúdos da comunicação humana, em toda sua complexidade e simplicidade” (DEMO, 1995, p.249).

## 5.5 Método de estudo de caso

O estudo de caso é uma forma distinta de metodologia empírica adequada a responder perguntas de “como” e “por que” que não exige controle sobre eventos comportamentais e focaliza acontecimentos contemporâneos. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas em pesquisas históricas, ou seja, lidar com o passado, onde se torna impossível o

relato de pessoas relevantes para a pesquisa ficando esta subjugada a documentos e artefatos, e acrescenta a observação direta dos acontecimentos estudados além das entrevistas com pessoas envolvidas no fenômeno (YIN, 2005).

Existem algumas definições para estudo de caso dentre elas:

“A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (SCHRAMM, 1971 apud YIN, 2005, p. 31).

Yin (2005, p. 31) advoga que o estudo de caso não se limita a esclarecer temas relacionados à decisão, mas temas relacionados a indivíduos, organizações, processos, bairros, instituições e mesmo eventos.

Na definição de Gil (1996, p.58) “o estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

E define:

Um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação (YOUNG, 1960, p.269 apud GIL, 1996, p.59).

Na definição do mesmo autor o estudo de caso é verificado nas pesquisas exploratórias (GIL, 1996, p. 59), mas não deve ser considerado somente para este nível de pesquisa (YIN, 2005, p. 31).

Na visão de Yin (2005, p. 32) a definição técnica de um estudo de caso se divide em:

- 1) Investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, quando os limites entre contexto e fenômeno não estão esclarecidos;
- 2) Existência de muito mais variáveis de interesse ao invés de pontos de dados, com base em várias fontes de evidência, que convergem em um formato de triângulo, resultando em desenvolvimento prévio de proposições teóricas.

Nesta proposta de pesquisa, especificamente, o estudo de caso foi conduzido no nível descritivo devido não apenas à complexidade, mas também pela existência de poucas pesquisas a respeito do objeto em questão.

Gil (1996, p. 59) aponta como principais vantagens do estudo de caso:

- O estímulo à novas descobertas: devido à flexibilidade do método de estudo de caso, algumas vezes o que foi planejado acaba sendo adequado no decorrer da pesquisa devido ao pesquisador considerar fatos relevantes que não havia definido no início do projeto, tornando a metodologia em questão altamente recomendada em estudos exploratórios.
- A ênfase na totalidade: Focaliza o problema como um todo apesar das suas diversas dimensões.
- Simplicidade dos procedimentos: Caracterizam-se por uma linguagem mais acessível das adotadas por outras metodologias, além dos procedimentos de coleta e análise não envolverem tanta complexidade.

O estudo de caso pode ser adotado para um caso único ou para casos múltiplos e possuem aplicação nas questões relacionadas a explicar, descrever, ilustrar, explorar e pode ser uma meta-avaliação (YIN, 2005, p.33-35).

A figura 20 ilustra os tipos básicos de projetos de estudos de caso:

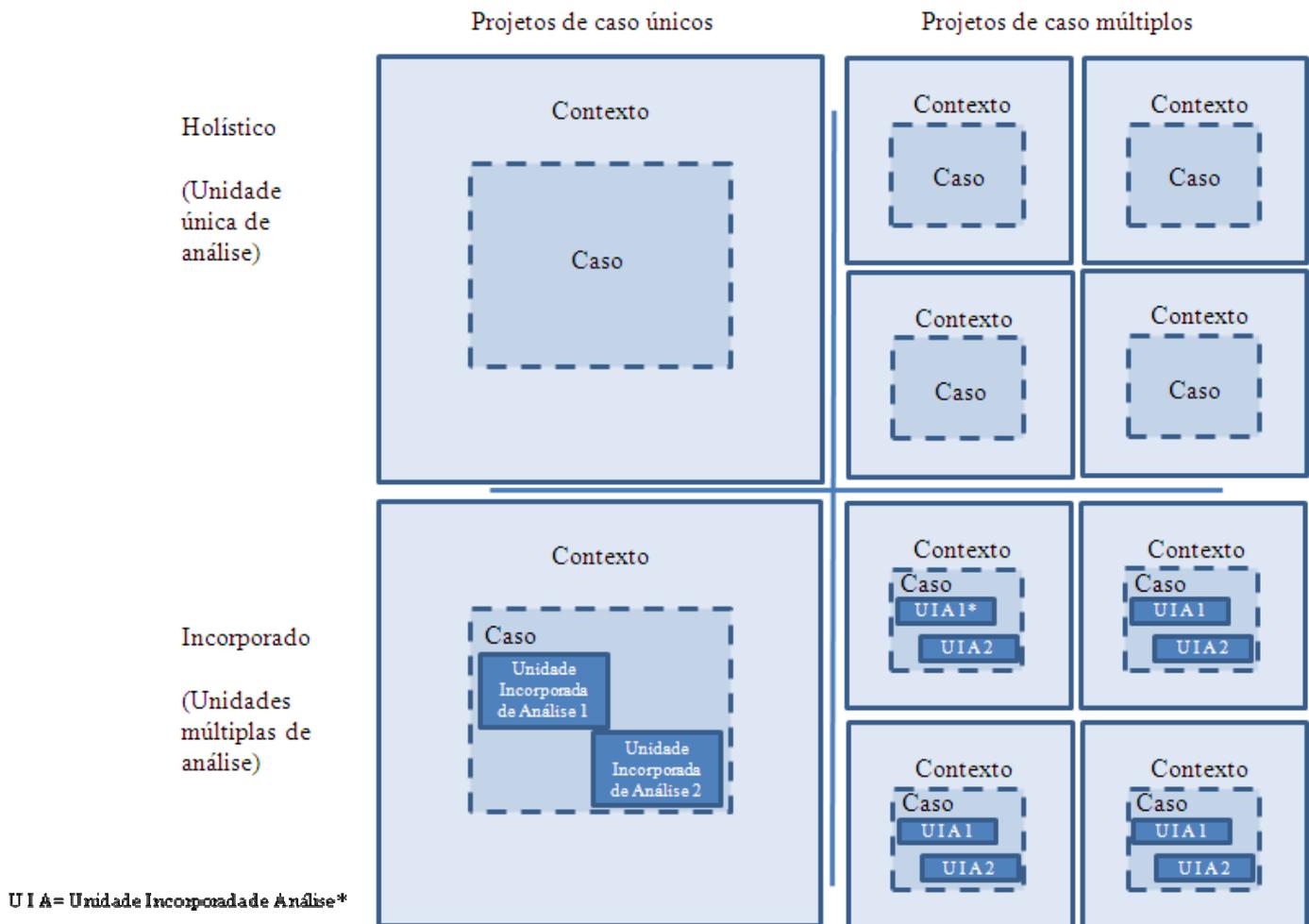


Figura 20 – Tipos básicos de projetos para estudos de caso  
 Fonte: COSMOS Corporation. apud Yin, 2005

As principais limitações do estudo de caso são apontadas por Gil (1996, p. 59) como sendo a dificuldade de generalização dos resultados obtidos principalmente nos casos em que a unidade escolhida em relação às demais seja muito diferente.

Por outro lado “O método monográfico parte do princípio que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes. Esses casos podem ser indivíduos, instituições grupos, comunidades etc.” (GIL, 1999, p.35).

De acordo com Marconi e Lakatos (2005, p. 108) o estudo de um caso feito em profundidade pode representar muitos outros, ou até mesmo casos semelhantes, e pode se concentrar em um conjunto de atividades de um grupo social em particular.

“O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real” (YIN, 2005, p.21).

Para se alcançar os objetivos propostos foi realizada uma pesquisa descritiva através de estudo de caso e a prática da hermenêutica.

## **5.6 Planejamento da pesquisa**

A pesquisa foi feita utilizando-se a técnica de estudo de caso, portanto, qualitativa e descritiva. A pesquisa teve como base um estudo de caso único, que “pode representar uma importante contribuição à base de conhecimento e a construção da teoria” e pode, também, ter na sua lógica de fundamentação a representação de um caso raro ou extremo (YIN, 2005, p.62). O mesmo autor aponta mais três fundamentos para a escolha de um estudo de caso único (YIN, 2005,p. 63-64):

- Caso representativo ou típico: Pode representar um projeto típico dentro de muitos projetos diferentes;
- Caso revelador: Estudo de caso previamente inacessível a investigação científica;
- Caso longitudinal: Estudar o mesmo caso em momentos temporais distintos.

A decisão de escolha de estudo de caso único teve como base os fundamentos 1 e 4 uma vez que a revisão bibliográfica revelou carência da literatura sobre o objeto em questão. Tem-se para o caso que foi estudado o contexto de produto tecnológico e como posicioná-los estrategicamente.

### **5.6.1 Decisões de instrumentação**

A instrumentação define a forma para se fazer a coleta de dados. Neste sentido, a pesquisa foi qualitativa, descritiva, e utilizando-se do método de estudo de caso com entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas são uma das fontes de maior importância e essenciais para as informações do caso (YIN, 2005, p. 116).

Na coleta de dados o pesquisador deve ter algumas habilidades, apontadas por Yin (2005, p. 83-87):

- Capacidade de fazer boas perguntas: As perguntas devem ser feitas não só antes e após a coleta de dados, mas no próprio acontecimento da atividade com o objetivo de se criar um diálogo de alta qualidade com as evidências.
- Capacidade de ouvir: Ser um bom ouvinte significa perceber o que pode estar acontecendo através da observação, escutar as palavras exatas, capturar o humor e os componentes afetivos e compreender o contexto que o entrevistado percebe as coisas ao seu redor.
- Capacidade de adaptação e flexibilidade: Enxergar nas novas situações não planejadas, que podem ocorrer no estudo de caso, como oportunidades e não ameaças ao projeto sendo capaz de equilibrar adaptatividade com rigor, mas não com rigidez.
- Capacidade de compreensão das questões que estão sendo estudadas: Focar eventos e informações relevantes, não apenas registrar os fatos, mas ser capaz de interpretar, assim como um detetive que chega a cena do crime após o mesmo já ter acontecido e ser capaz de indicar o criminoso através das evidências convergentes.
- Capacidade de imparcialidade em relação às noções pré-concebidas: O pesquisador não pode usar o estudo de caso somente para comprovar uma posição pré-concebida, deve se atentar as provas contraditórias, evitando, assim, os vieses na pesquisa.

Deve-se atentar à separação existente entre a unidade da coleta de dados e a unidade de análise. Se o estudo de caso for sobre uma organização e forem realizadas entrevistas pessoais, as conclusões não poderão ser fundamentadas somente nas entrevistas (YIN, 2005, p. 101). A Figura 21 abaixo ilustra quando a unidade de análise para o estudo de caso é diferente da unidade de análise para a fonte de coleta de dados:

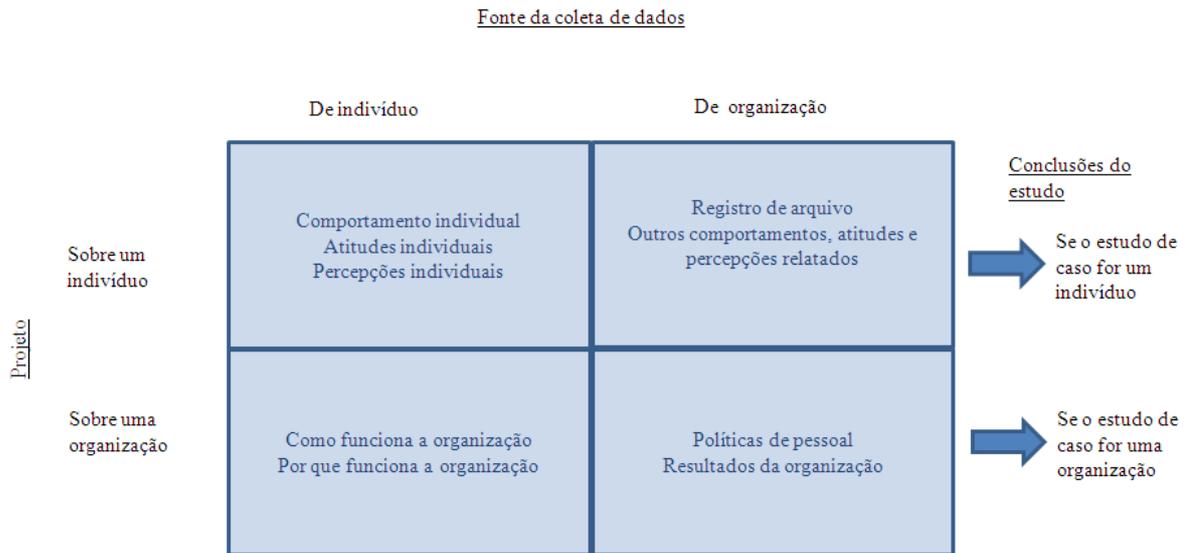


Figura 21 – Projetos versus coleta de dados: unidades diferentes de análise  
 Fonte: COSMOS Corporation apud Yin, 2005, p.101

Na pesquisa realizada a unidade de análise consistiu-se numa empresa de telecomunicações que se propõe a posicionar novos produtos inovadores e a unidade de análise para coleta de dados amparou-se na gerente de produtos responsável pelo produto WI-FI, pois a mesma tem relação direta com o processo de posicionamento.

A entrevista foi formal, fez-se um pré-agendamento e explanou-se brevemente o motivo da pesquisa, obteve-se uma data com a executiva trinta dias após o primeiro contato . A entrevista foi gravada e posteriormente realizou-se a sua transcrição, foi solicitada permissão prévia da entrevistada para gravação da entrevista, foi explicado que se houvesse necessidade e a entrevistada não se sentisse a vontade para responder poderíamos desligar o gravador se fosse necessário, fato que não ocorreu.

Ainda em relação à gravação da entrevista, explicou-se sobre os termos de confidencialidade e foi solicitado pela entrevistada que não se revelasse o seu nome nem o da empresa, por este motivo, manteve-se em sigilo tais informações. Para uma melhor condução da entrevista foi utilizado um roteiro elaborado conforme revisão da literatura destacado no **Apêndice A**.

Além das entrevistas, utilizou-se dados secundários para coleta de dados da empresa, como, por exemplo, dados do órgão regulador, sites especializados, IBGE, dissertações e teses sobre o setor de telecomunicações, etc.

Foi possível ter acesso à intranet da empresa assim como a diversos documentos que foram analisados junto com a entrevista.

Outra técnica para coleta de dados foi a observação “a observação constitui elemento fundamental para a pesquisa” (GIL, 1999, p.110). A observação foi feita de maneira espontânea aos fatos, como espectador e não como ator, de maneira informal e não planejada, ou seja, observação simples (GIL, 1999, p. 111).

Para Marconi e Lakatos (2005, p.192) “A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos e fenômenos que se desejam estudar”.

Desta forma realizou-se a triangulação dos dados, um ponto forte na coleta de informações de estudo de caso é a utilização de diversas fontes de evidências (YIN, 2005, 137) e “a triangulação de dados refere-se ao uso de diferentes fontes de dados” (FLICK, 2004, p.237).

#### 5.6.2 Decisões de análise de dados

Para o estudo de caso proposto foi realizada uma entrevista com a executiva responsável pelo produto *WI-FI*. Neste trabalho foram feitas observações que, posteriormente, foram transcritas e analisadas. Yin (2005, p. 137) advoga que a produção de análises consistentes, e de qualidade, considerando todas as evidências - sem vieses e interesse na exploração de interpretações alternativas - deve ser o objetivo final, independentemente do tipo de técnica de análise que será utilizada.

Yin (2005, p. 140) aponta três estratégias gerais para serem usadas: as de proposições teóricas; explanações concorrentes; e descrição de caso que podem ser usadas com cinco técnicas analíticas específicas. Adotou-se a estratégia de proposições teóricas, e buscamos respaldo através da revisão da literatura. Tais proposições serviram de guia para análise do estudo de caso. Adotou-se também a descrição de caso e combinou-se essas duas estratégias às técnicas analíticas de adequação ao padrão e construção de explanação.

Utilizou-se o modelo proposto por Oliveira (2005) para análise de como a empresa aborda os temas relacionados ao posicionamento do produto *WI-FI*.

### 5.6.3 Procedimentos de campo

Na pesquisa realizada em campo buscou-se além da entrevista, ter acesso a documentos da empresa, documentos relacionados ao produto *WI-FI*, acesso à intranet, acesso à manuais e documentações de processos e procedimentos da empresa. As fontes de evidência são descritas abaixo:

- a) Manual de desenvolvimento de novos produtos: A empresa possui um manual de desenvolvimento de novos produtos desenvolvido pela área estratégica. Neste manual são relatadas todas as etapas a serem seguidas no lançamento de um novo produto, e se divide em descrição de conceitos, estruturação da ideia de um *business plan*, critérios para priorização de projetos, seleção de time e *sponsor*, teste de conceito, teste de tecnologia, gerenciamento de risco, preparação, processos, sistemas e recursos, alfa teste e beta teste.
- b) Entrevista com a gerente de produtos responsável pelo produto *WI-FI*: A entrevista foi realizada em 21/12/2010 e teve duração aproximada de duas horas. A entrevistada foi a gerente de novos produtos da empresa que já trabalha na área há mais de dez anos. A entrevista foi gravada com permissão da entrevistada. Dentre outros produtos, a executiva é responsável *WI-FI*. Ela forneceu diversas informações sobre esse produto: documentos, informações sobre a concorrência, acesso à página do produto na WEB, *business plan*, informes da área inteligência competitiva e materiais utilizados no comitê de produtos interno da empresa.
- c) Acesso à Intranet da empresa: Foi possível observar diversos arquivos relacionados à política empresarial, resultados financeiros da empresa, organograma, políticas de recursos humanos, materiais de endomarketing, acesso às páginas das diversas áreas de negócios, áreas de sistemas e áreas operacionais.
- d) Observação em campo: Realizamos observações quanto ao comportamento das equipes, quadros eletrônicos com indicadores de metas, postura de funcionários e ambiente de trabalho

Em relação à entrevista, a executiva apresentou profundo conhecimento dos processos internos, conhecimento sobre os temas relacionados à teoria de marketing, vasta experiência

em desenvolvimento de novos produtos e posicionamento de produtos. É interessante ressaltar que no passado ela participou de um programa interno onde algumas pessoas foram selecionadas para trabalharem em projetos de incubadoras internas, e de lá nasceu o produto *WI-FI*, além disso ela trabalhou em outros países da América Latina e tem visão não apenas da filial brasileira, mas também do grupo como um todo.

## 6- RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

### 6.1 Visão geral das telecomunicações no Brasil pós-privatização – Telefonia Fixa

O início do processo de privatização no Brasil foi dado em 1997 quando havia uma grande demanda reprimida e no intuito de gerar maior eficiência na prestação de serviços públicos foram privatizados os serviços de telefonia fixa e telefonia móvel. O modelo adotado previa concessões e autorizações para exploração dos serviços de telecomunicações. “As telecomunicações se caracterizavam por insuficiência de serviços, desigualdades regionais e marginalização do acesso aos segmentos populacionais de menor renda” (TELEBRASIL, 2002, p.16)

Conforme descrito pela Telebrasil (2002, p.113) um instrumento importante na privatização dos serviços de telecomunicações foi a assimetria jurídica, a saber:

- 1) **Empresas concessionárias:** possuem metas de universalização e continuidade e devem respeitar limites tarifários. As empresas concessionárias do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) se submetem ao regime jurídico público.
- 2) **Empresas autorizatárias:** não possuem metas de universalização e nem de continuidade se submetem ao regime jurídico privado que regem a prestação de outros serviços de telecomunicações.

“Somente poderá haver autorização para exploração de serviço de telecomunicações, portanto, para os que forem prestados no regime jurídico-privado, em conformidade com a lei” (ESCOBAR, 2005, p.58).

As empresas concessionárias teriam maior obrigatoriedade que as demais empresas denominadas empresas autorizatárias ou “empresas espelhos” e no caso de telefonia fixa receberam autorização em 1999. A partir de 2001 deixou de existir um limite para o número de operadoras de telefonia fixa por região e as concessionárias se tornaram autorizatárias fora das suas regiões de concessão. O país foi dividido em três grandes regiões denominadas Região I, Região II e Região III e cada região foi dividida em setores. As regiões e setores para concessões e autorizações de STFC foram definidos no Plano Geral de Outorgas (PGO). (TELEBRASIL, 2002; ESCOBAR, 2005).

Os estados que compõem cada região são os seguintes:

- Região I - Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima.
- Região II - Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre, além do Distrito Federal.
- Região III – Estado de São Paulo.
- Região IV - Nacional.

A Embratel é a concessionária de Longa Distância Nacional (LDN) e internacional (LDI), e a Intelig recebeu autorização como empresa espelho, portanto atuam em território nacional. O mapa com as operadoras por estado está descrito abaixo:



Figura 22 – Mapa da divisão das regiões de telecomunicações no Brasil  
Fonte: Teleco

Na Região III - objeto deste estudo - de acordo com o site da AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES (ANATEL) tem-se as seguintes concessionárias e autorizatárias:

- 1) Concessionárias: TELEFONICA, CTBC e EMBRATEL
- 2) Autorizatórias: AEROTECH, ALFA, CTBC, DSLI, EMBRATEL, GLOBAL CROSSING, GVT, IDT, OI, TELEFREE, TMAIS, TIM e TRANSIT

O modelo adotado tinha como objetivo estimular a competição e gerar universalização na prestação e oferta dos serviços de telecomunicações. (TELEBRASIL, 2002).

Os três grandes grupos de concessionárias que disputam o mercado de telefonia fixa no Brasil são Telefonica, Telmex e Oi. A competição torna-se cada vez mais acirrada e as empresas lutam pela busca da sobrevivência em função, principalmente, das ameaças das operadoras móveis, novas tecnologias como Voip, Skype e MSN, mobilidade e convergência de serviços (ANATEL, 2010). Portanto, precisam cada vez mais serem orientadas para o mercado e disseminarem as práticas de marketing com foco na inovação de produtos e serviços. Algumas informações sobre cada um dos grupos coletadas dos seus respectivos sites está descrito abaixo:

**A Telefônica** é o terceiro maior conglomerado de telecomunicações do mundo, pelo critério de número de clientes, possui mais de 226 milhões de acessos e está presente em 24 países. A receita do Brasil para o grupo é de aproximadamente 13,7%. No Brasil o grupo é o maior conglomerado empresarial privado em atuação, com mais de R\$20 bilhões de receita líquida em 2008, maior contribuinte de impostos e o segundo empregador. No Brasil o grupo possui as seguintes empresas: Telefonica S.P, Atento, A. Telecom, Terra, T-Gestiona, TESB, Telefonica Internacional Whosale Services (TIWS) e a VIVO. (Disponível em: [www.telefonica.com.br](http://www.telefonica.com.br), acesso em: 16 nov. 2009)

**A Oi** é a principal provedora de serviços de telecomunicações da região em que opera a maior operadora de telecomunicações do país em faturamento e a maior empresa de telefonia fixa da América do Sul com base no número total de linhas em serviço. Originalmente, através da Telemar Norte Leste S.A., o grupo possui concessão de telefonia fixa em 16 Estados que compõem a Região I e, através da TNL PCS, a autorização para oferecer serviços móveis, sendo pioneira na introdução da tecnologia GSM no Brasil.

Em janeiro de 2009 adquiriu o controle acionário da Brasil Telecom Participações, controladora da Brasil Telecom Operadora, que possui a concessão de telefonia fixa nos 10 estados da Região II e autorização para operar telefonia móvel nesses estados. Tem ainda,

autorização para a prestação de serviços de comunicação de dados, internet e longa distância em todo o território nacional, além de licenças para operar 2G e 3G na Região III (São Paulo).

A Oi oferece um leque de produtos de comunicações integrados e convergentes que incluem serviços tradicionais de telefonia fixa, móvel, banda larga, ISP e outros serviços a residências, usuários corporativos de pequeno, médio e grande porte, agências governamentais e outras empresas de telecomunicações. Em seus resultados, a Oi mostra um saudável equilíbrio entre forte geração de caixa (operações fixas) e o provimento de serviços de alto crescimento (mobilidade e banda larga). A Oi busca associar a sua imagem a um estilo de vida identificado com atributos como ousadia, agilidade e inovação, resumido na frase "Oi - simples assim". O grupo objetiva oferecer o que há de mais moderno em serviços de telecomunicações, superando os níveis de exigência dos clientes e do mercado. Para isso, investe fortemente no desenvolvimento de novas tecnologias e no treinamento de seus funcionários, a fim de garantir o melhor atendimento a seus consumidores. (Disponível em: [www.oi.com.br](http://www.oi.com.br), acesso em: 16 nov. 2009).

**O grupo Telmex** atua no Brasil com controle acionário e participação nas seguintes empresas: Embratel, Net, Primesys e Claro. A Embratel oferece soluções completas de telecomunicações a todo mercado brasileiro, incluindo telefonia local, longa distância nacional e internacional, transmissão de dados, televisão e internet, além de atendimento em qualquer ponto do território nacional através de soluções via satélites.

Além disso, o Grupo Embratel é braço da Telmex Internacional, empresa líder em serviços de Telecomunicações com operações no Brasil, Colômbia, Argentina, Chile, Peru, Uruguai e Equador. O foco da empresa é proporcionar uma ampla gama de serviços de voz, dados, serviços via satélite, transmissão de vídeo, televisão por assinatura, acesso à Internet e soluções completas de Telecomunicações. A Embratel Primesys é líder no mercado de *outsourcing* de Telecomunicações e TI no Brasil. A Embratel Primesys pertence ao Grupo Embratel. (Disponível em: [www.embratel.com.br](http://www.embratel.com.br), acesso em 16 nov. 2009). Com a empresa Claro o grupo atua no setor de telefonia móvel e com a empresa NET atua no setor de TV.

A partir de 2002 a ANATEL, e conforme previsto na LGT (Lei Geral de Telecomunicações), liberou as concessionárias para prestarem todos os serviços de telecomunicações e, conforme Paula (2003), isso acarretou um grande aumento da

concorrência entre as concessionárias e as autorizadas e, em determinados casos, concorrência e conflitos entre as concessionárias.

Ainda segundo Toledo e Khauaja (2005), o mercado brasileiro atraiu novas empresas estimulando uma forte concorrência.

### 6.1.2 O Órgão Regulador - ANATEL

Em 1997 foi criada a ANATEL com o intuito de viabilizar o atual modelo de telecomunicações e exercer atribuições de outorgar, regular e fiscalizar o setor. A Anatel não está diretamente ligada a nenhum órgão do governo, é uma autarquia e independente financeiramente. Autônoma, suas decisões se caracterizam por serem, em última instância, administrativas e podem ser contestadas judicialmente.

Todos os regulamentos que balizaram a privatização do sistema TELEBRÁS foram originados na ANATEL e, baseadas nesses regulamentos, as empresas concessionárias e autorizadas conduziram seus processos de investimento em inovação tecnológica para colocar o Brasil em patamares elevados, compatíveis aos países mais desenvolvidos.

Conforme citado por Paula (2003), a ANATEL exerce seu papel de órgão regulador através dos seguintes instrumentos de serviço telefônico fixo comutado (STFC):

- a) Plano Geral de Outorgas (PGO),
- b) Plano de Metas de Universalização (PGMU),
- c) Plano de metas de qualidade (PGMQ),
- d) Os contratos de concessão e os regulamentos de interconexão e de remuneração de redes.

A ANATEL vem tomando várias ações com o objetivo de estimular a concorrência. Segundo Escobar (2005, p.59), “A exploração de serviços no regime privado é baseado nos princípios constitucionais da atividade econômica e sua disciplina busca viabilizar o cumprimento das leis relativas a telecomunicações, a ordem econômica e aos direitos do consumidor”.

### 6.1.3 Indicadores de evolução do setor de telecomunicações no Brasil

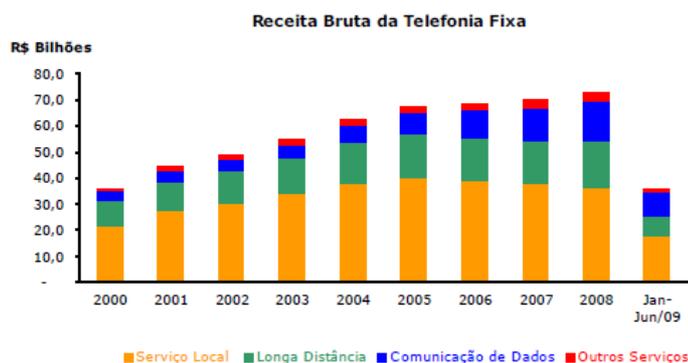
Desde 1997 houve uma grande evolução na quantidade de clientes, no aumento da densidade de telefones fixos e na oferta de produtos e serviços. Podemos avaliar a evolução dos últimos oito anos conforme quadro 11 abaixo:

Quadro 11 – Evolução de assinantes/ conexões

Milhões	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<a href="#">Telefones Fixos</a>	39,2	39,6	39,8	38,8	39,4	41,3	41,5	42,0
<a href="#">Celulares</a>	46,4	65,6	86,2	99,9	121,0	150,6	174,0	202,9
<a href="#">TV por Assinatura</a>	3,6	3,9	4,2	4,6	5,3	6,3	7,5	9,8
<a href="#">Banda larga</a>	1,2	2,3	3,9	5,7	7,7	10,0	11,4	N.D.
<a href="#">Usuários de Internet</a>	-	-	32,1	35,3	44,9	53,9	63	N.D.

Fonte: Teleco

A receita bruta com telefonia fixa cresce a cada ano conforme figura 23 abaixo:

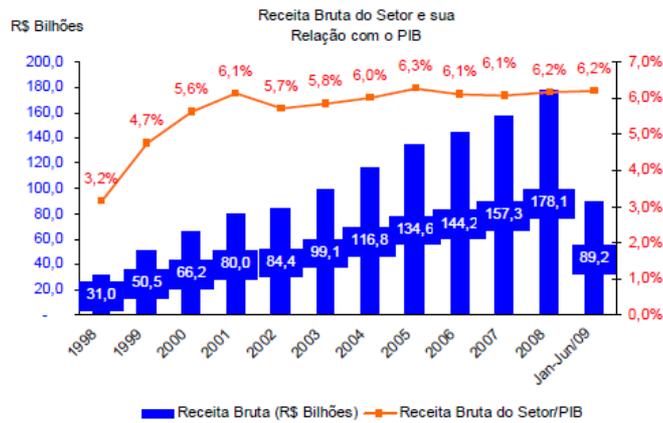


R\$ BILHOES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	JAN-JUN/09
Serviço Local	21,5	27,4	30,3	33,8	37,7	40,1	39,3	38,3	36,3	17,9
Longa Distância	9,6	11,4	12,3	13,8	15,9	16,7	16,1	16,3	17,6	7,6
Comunicação de dados	3,6	4,1	4,4	5,1	6,7	8,6	10,7	12,3	15,2	8,8
Outros Serviços	1,2	1,7	1,9	2,0	2,1	2,3	2,5	3,0	3,4	1,6

Figura 23 – Receita bruta de telefonia fixa

Fonte: Teleco e empresas

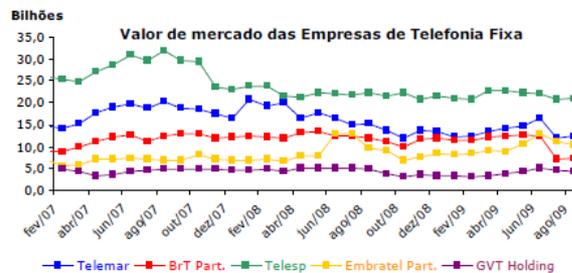
A receita bruta representa um percentual significativo do PIB conforme figura 24 abaixo:



	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	JAN-JUN/09
Receita Bruta (R\$ Bilhões)	31,0	50,5	66,2	80,0	84,4	99,1	116,9	134,6	144,2	157,3	178,1	89,2
Receita Bruta do Setor/PIB	3,2%	4,7%	5,6%	6,1%	5,7%	5,8%	6,0%	6,3%	6,1%	6,1%	6,2%	6,2%

Figura 24 – Receita bruta de telefonia fixa  
Fonte: Teleco e empresas

E o valor das empresas continua alto conforme figura 25:



BILHÕES	ABR/08	MAI/08	JUN/08	JUL/08	AGO/08	SET/08	OUT/08	NOV/08	DEZ/08	JAN/09	FEV/09	MAR/09	ABR/09	MAI/09	JUN/09	JUL/09	AGO/09
Telemar	16,6	17,9	16,5	15,1	15,1	13,6	11,8	13,6	13,5	12,2	12,4	13,5	14,3	14,8	16,5	12,0	12,5
BrT Part.	13,2	13,3	12,5	12,4	12,0	11,3	9,8	11,7	11,9	11,5	11,5	12,1	12,3	12,6	12,5	7,1	7,3
Telesp	21,2	22,2	22,0	21,8	22,2	21,6	22,4	20,9	21,7	21,0	20,8	22,7	22,9	22,3	22,0	20,7	21,0
Embratel Part.	7,9	7,9	13,0	13,0	9,6	9,0	6,8	7,7	8,4	8,1	8,3	9,2	8,9	10,7	13,0	11,2	10,3
GVT Holding	5,2	5,0	5,0	5,0	4,8	3,7	3,0	3,5	3,3	3,2	3,1	3,4	3,7	4,3	5,0	4,7	4,3

BILHÕES	JAN/07	FEV/07	MAR/07	ABR/07	MAI/07	JUN/07	JUL/07	AGO/07	SET/07	OUT/07	NOV/07	DEZ/07	JAN/08	FEV/08	MAR/08
Telemar	14,7	14,3	15,3	17,7	19,0	19,7	18,8	20,2	18,8	18,6	17,5	16,6	20,7	19,4	20,1
BrT Part.	8,9	8,8	9,8	11,1	12,1	12,7	11,3	12,5	12,9	12,9	11,9	12,2	12,5	12,1	12,0
Telesp	26,2	25,3	24,9	27,1	28,6	31,0	29,7	32,1	29,8	29,5	23,6	23,1	23,8	23,8	21,7
Embratel Part.	7,0	5,6	5,9	7,0	7,1	7,3	7,0	6,8	6,9	8,1	7,1	6,8	6,9	7,1	6,6
GVT Holding	-	4,7	4,2	3,3	3,6	4,3	4,6	4,8	4,9	4,8	4,8	4,8	4,5	4,7	4,2

Figura 25 – Valor de mercado das empresas de telefonia fixa  
Fonte: Teleco e empresas

## 6.2 Características da empresa pesquisada

A empresa pesquisada atua no estado de São Paulo como concessionária de STFC e é autorizatória dos demais serviços de comunicações que oferece, é uma unidade de negócios de um grande grupo europeu a sua declaração de visão conforme descrito no site oficial prevê:

Queremos melhorar a vida das pessoas, facilitar o desenvolvimento dos negócios e contribuir para o progresso das comunidades em que atuamos, proporcionando-lhes serviços inovadores com base nas Tecnologias da Informação e Comunicação.

E os seus valores são descritos como:

- a) **Inovador:** Transformar tecnologia em algo fácil de entender e usar. A inovação é uma fonte constante de inspiração para tudo o que fazemos, tanto em nossos serviços quanto em nossos sistemas de gestão, e permite que nos antecipemos ao mercado e às expectativas dos nossos clientes.
- b) **Competitivo:** A inovação nos ajuda a ser mais competitivos. Não nos damos por satisfeitos com o que já conseguimos e não há limites para a ambição saudável de ser um líder mundial da Telecomunicações. Temos a obrigação de ir além em tudo o que fazemos, sem nunca renunciar a nada.
- c) **Aberto:** Somos competitivos, mas agimos de forma clara, aberta, transparente e acessível a todos. Um dos nossos pontos fortes é a escuta e o diálogo com todos. Somos uma companhia que se envolve e aprende com a realidade cultural e social das comunidades onde atuamos.
- d) **Comprometido:** Demonstramos nosso compromisso quando cumprimos de forma responsável o que afirmamos, quando somos conscientes da capacidade transformadora da tecnologia da informação e comunicação e quando sabemos que a forma de alcançar o resultado é tão importante quando o próprio resultado.
- e) **Confiável:** Ser confiável significa atender os conceitos de confiabilidade e confiança. A confiabilidade em tudo o que fazemos deve ser sempre um diferencial para a competitividade, liderança e relação com o nosso público. A confiança é conquistada em razão de nossa confiabilidade e capacidade de cumprir os compromissos assumidos. Nossa meta é conquistar a confiança de todos.

A empresa está dividida em quatro áreas de negócios além das áreas de apoio. Todas as áreas respondem a um diretor geral e são hierarquicamente divididas em diretores executivos, diretores e gerentes. As quatro áreas de negócios atendem, respectivamente, aos seguintes seguimentos de mercado: a) residencial (massivo); b) negócios (pequenas e médias empresas); c) empresas (grandes empresas) e d) atacado (outras operadoras), conforme figura abaixo:

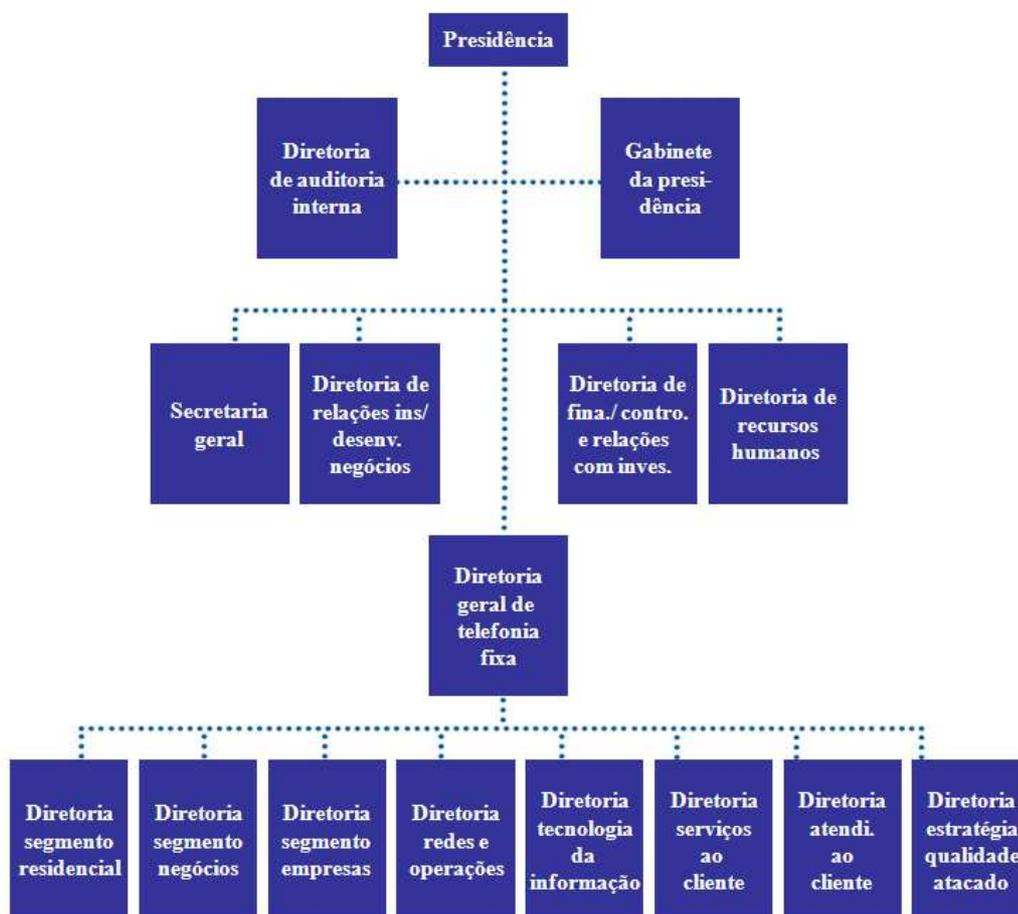


Figura 26 – Organograma da empresa pesquisada até segundo nível  
Fonte: Intranet da empresa

A empresa é líder de mercado nos segmentos que atua. Nos quadros abaixo estão descritos os dados financeiros e operacionais:

Quadro 12 – Dados financeiros (2009)

<b>Indicadores</b>	<b>Mundo</b>	<b>Brasil</b>	<b>%BR/Mundo</b>
Receita Líquida	€ 56,7 bilhões	€ 8,4 bilhões (R\$23, 1 bilhões)	14,8%

Fonte: Intranet da empresa

Quadro 13 – Dados operacionais (setembro/ 2010)

<b>Indicadores</b>	<b>Mundo (25 países)</b>	<b>Brasil **</b>	<b>%BR/Mundo</b>
Número de empregados	264,6 mil	97,2 mil	36,7%
Clientes (Total de acessos)	277,4 mil	73,2 milhões	26,3%
Clientes de telefonia fixa	41,4 milhões	11,3 milhões	27,2%
Clientes de telefonia móvel	214,8 milhões	57,7 milhões	26,8%
Clientes de dados e internet *	18,3 milhões	3,7 milhões	20,2%
Clientes de TV paga	2,7 milhões	466 mil	17%
Clientes de Atacado	4,4 milhões	33,8 mil	0,7%

\*Inclui clientes ADSL e outras conexões para empresa

\*\*Brasil é o maior país do grupo em número de conexões

Fonte: Intranet da empresa

No quadro abaixo são descritos os investimentos feitos no Brasil no período de 1998 – 2009:

Quadro 14 – Dados financeiros do grupo no Brasil

<b>Objeto</b>	<b>1998-2009</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Compra de ativos	US\$ 20 bilhões	-	-
Modernização/ Expansão (CAPEX)	R\$39,8 bilhões	R\$4,4 bilhões	R\$3,4 bilhões

Fonte: Intranet da empresa

Em 2010 a empresa possuía 6.608 funcionários e no quadro 16 abaixo são descritos alguns indicadores da evolução da empresa comparando-se o início das operações em 1998 e os dados de setembro de 2010:

Quadro 15 – Dados financeiros e operacionais da empresa

Descrição	1998	2010 (setembro)
Linhas instaladas	6,1 milhões	14,9 milhões
Linhas em serviço	6,1 milhões	11,3 milhões
Densidade telefônica	16 linhas p/ 100 habitantes	27 linhas p/ 100 habitantes
Telefones públicos	152 mil	251 mil
Preço da linha – oficial	R\$1,2 mil	R\$ 114,28
Preço da linha – paralelo	Até R\$ 10 mil	-
Clientes de banda larga	-	3,1 milhões
Cobertura de banda larga	-	100%
Taxa de digitalização da rede	73%	100%
Clientes TV paga (inclui TV por satélite e MMDS da TVA)	-	466 mil

Fonte: Intranet da empresa

### 6.2.1 Apresentação do produto pesquisado

O produto pesquisado trata-se de uma solução de acesso sem fio à banda larga. O cliente porta um dispositivo de acesso sem fio que pode ser um notebook, ou um *smarthphone*, identifica se há existência da rede *WI-FI* no estabelecimento que se encontra, e escolhe o meio de acesso através de um portal. O meio de acesso pode ser através de um cartão pré-pago, a partir disso, então, tem-se acesso livre à INTERNET.

É uma solução de mobilidade e há rede de acesso em diversos estabelecimentos comerciais, e lugares públicos. A empresa pesquisada é pioneira na implantação de redes sem

fio com tecnologia *WI-FI* contando atualmente com mais de 150 *HOT-SPOTS* instalados em cafés, universidades, shopping centers, restaurantes, hotéis, centro de convenções e aeroportos. A rede de *WI-FI* da empresa está presente no Brasil e em diversos países da América Latina e Europa. Na figura abaixo é apresentada a arquitetura do produto:



Figura 27 – Arquitetura do produto WI-FI  
Fonte: Manual de treinamento do produto da empresa

### 6.3 Apresentação e análise dos resultados

Nos tópicos abaixo serão apresentados os resultados da entrevista e a análise dos resultados.

#### 6.3.1 Contextualização do ambiente competitivo da empresa

O produto pesquisado é uma solução de acesso à banda larga sem fio utilizando-se de uma rede *WI-FI* de acordo com a entrevistada o setor de telecomunicações vem passando por

diversas transformações e no novo modelo competitivo as empresas buscam convergência e mobilidade para atendimento dos clientes através de uma solução completa de comunicações.

O produto em questão nasceu na área de inovação da empresa e o grande desafio foi transformar o EBTIDA negativo dos dois últimos anos em zero e a partir de então torná-lo positivo. Superado o desafio o produto foi transferido para diretoria de produtos residenciais.

Segundo a executiva entrevistada o produto seria a solução para a mobilidade da empresa:

O produto era muito tecnológico, tinha tudo para ser a mobilidade da companhia, porém vinha apresentando EBTIDA negativo de dois milhões de reais o que não permitia que a empresa o mantivesse no portfólio. A missão da incubadora era diagnosticar se fazia sentido ou não ter aquele produto e reverter o cenário, a meta era alcançar EBTIDA zero para depois crescer e dar dinheiro.

No ano de 2004 quando o produto foi lançado a preocupação da empresa era muito mais relacionada a volume de vendas e não de qualidade, a expectativa era que o cliente residencial pudesse ter mobilidade e formou-se uma rede de *HOT SPOTS* através de cartão pré-pago.

Foi relatada pela entrevistada a preocupação da empresa em monitorar a concorrência. A executiva mostrou dados relacionados a diversos fatores, tais como: volume de vendas, estratégia, receita, número de clientes, parceiros e descritivos das ofertas dos principais concorrentes. A principal diferença na estratégia da empresa em questão, se comparada à da sua principal concorrente para o produto pesquisado, consistia no fato de que o objetivo da concorrência compreendia abrangência mundial. Em contrapartida, a estratégia da empresa em questão propunha alavancar a venda do principal produto de banda larga dentro do estado de São Paulo, sobretudo através da oferta de mobilidade para os clientes de banda larga fixa.

A executiva entrevistada apresentou um material relacionado à análise da concorrência, onde estavam descritos os seguintes pontos:

- Os usuários esporádicos que consomem os cartões pré-pagos têm poucas opções além da nossa;
- O IG é o único a oferecer preço menor que o praticado pela empresa, porém apenas de 24hs;
- Apenas a empresa e a VEX oferecem cartões físicos;
- A principal concorrência vem das ofertas de pós-pago com preços similares e até menores;

- Em relação aos produtos de 3G nossos preços são mais atrativos;
- De acordo com os valores praticados no mercado os preços do nosso *WI-FI* continuam competitivos;

Vale observar que foi relatado pela executiva que grande parte do material relacionado à análise concorrencial e ao ambiente externo é originado pela área de inteligência competitiva da empresa que, por sua vez, encaminha para as diversas áreas interessadas nas informações (MATTAR et al., 2009; KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Por outro lado, a executiva informou sobre a junção de forças entre as empresas concorrentes para ganhar maior poder de barganha, por exemplo, com a INFRAERO para colocação de *HOT SPOTS* nos aeroportos, e discussões sobre parcerias onde não houvesse concorrência direta conforme preconiza Porter (2004, p.18).

Em relação a produtos substitutos, a executiva descreve que a principal ameaça vem das empresas de telefonia móvel com o produto 3G, vale citar o destaque dado na entrevista às pesquisas realizadas com clientes. A área de pesquisa de mercado da empresa possui contratos com diversas entidades externas especializadas em pesquisa de mercado que são contratadas para prestarem serviço.

Fazíamos pesquisa com clientes tanto no quesito qualidade, quanto no quesito preço. Para preço fazíamos pesquisa de elasticidade para ver o quanto ele (cliente) estava disposto, a pagar, fazia pesquisa de funcionalidade, e às vezes fazíamos até pesquisas presenciais e aí íamos para uma sala de pesquisa ficávamos por trás dos bastidores e ficava um grupo discutindo sobre o produto que íamos lançar e nós pegávamos os principais insights.

Na entrevista a executiva relatou que muitas vezes o posicionamento da concorrência em relação ao novo produto só é possível de ser mapeado depois que o produto é lançado, pois um produto inovador não tem concorrência até que ele seja lançado no mercado. Então, lança-se o produto no mercado e avalia-se a reação da concorrência.

### 6.3.2 Descrição sobre orientação ao mercado

Na investigação sobre orientação ao mercado a empresa parece se dedicar a entender as necessidades de mercado e desenvolver produtos e serviços que sejam aderentes aos

consumidores. É perceptível também, a preocupação com a concorrência, porém, a disseminação de inteligência é algo que não fica claro na análise.

Como já discutido anteriormente, o setor é altamente competitivo, apresenta uma intensidade competitiva muito forte, e é afetado constantemente por mudanças tecnológicas, contudo, alguns aspectos relacionados à capacidade da empresa de fazer leituras sobre o mercado, processar tudo isso internamente e dar uma resposta rápida parece ser um desafio.

A entrevistada esclarece que a área de inteligência competitiva faz todo o monitoramento de mercado, de clientes e de concorrentes, logo em seguida passa essas informações para as áreas que cuidam dos diversos segmentos de mercado. Esses segmentos, na necessidade de capturar clientes e mercados, alimentam as áreas de produtos que, por sua vez, fazem as entregas.

A área de inteligência competitiva olha como estamos posicionados, como os competidores estão posicionados, como os nossos produtos estão posicionados. Ela alimenta toda a área de produtos de segmento, informando onde estamos perdendo oportunidades ou em determinadas situações, onde precisamos mudar a forma de atuação. Os diversos segmentos fazem um cruzamento das informações obtidas versus as informações de clientes e dão o input para nós (produtos) podermos retroalimentar o mercado.

Porém, apesar desta dinâmica acontecer às diversas áreas de apoio da empresa como operações, sistemas, processos de qualidade, controle de gestão, finanças, engenharia, recursos humanos, dentre outras, parecem não ter um alinhamento tão assertivo como acontece entre as áreas de inteligência competitiva e produtos.

Muitas vezes se sabe o que tem de ser feito, porém, o como fazer não parece ser algo com tanto alinhamento quanto as questões sobre o que fazer. Essa questão fica clara conforme o depoimento abaixo:

Não é todo mundo dentro da empresa que sabe as questões relacionadas a clientes e concorrentes, vamos dizer as áreas chaves sim, eu não quero dizer que as outras áreas não deveriam saber sobre esses assuntos, mas não há uma disseminação eficiente na empresa e eu tenho as minhas dúvidas se deveria ter ou não.

Outro aspecto interessante é a visão da entrevistada acerca das funções de cada um dos diversos departamentos da empresa, aparentemente há uma cultura de que somente as áreas estratégicas deveriam ser orientadas ao mercado enquanto as demais áreas seriam simplesmente executoras.

existem áreas mais operacionais, áreas mais executoras e áreas mais de planejar e desenvolver, essas áreas precisam deter o conhecimento de mercado as demais tenho as minhas dúvidas se precisariam ou não ter este entendimento.

É interessante notar que diversos autores na revisão da literatura (DAY, 2001; LAMBIN, 2000) analisam a disseminação de cultura de mercado como algo complexo para ser difundido dentro da empresa. Muitas vezes essas informações ficam restritas aos departamentos de marketing da empresa.

Vale notar que na entrevista a executiva entende que há inclusive uma necessidade de troca de informações entre as diversas áreas de negócios da empresa. Tudo isso porque nem sempre determinada diretoria de negócios compartilha informações com outra diretoria em prol de se fortalecer as decisões que serão tomadas, sem impactar nenhum segmento, ou simplesmente a troca de *expertise* entre um segmento e outro.

Talvez o que aconteça é que não há para todos os casos uma análise de como as decisões de um segmento impactariam em outro segmento, poderia até haver um compartilhamento de informações inclusive para um segmento se beneficiar de informações de outro segmento.

Quanto ao aproveitamento das informações de como se posicionar e demais informações de clientes e concorrentes a entrevistada relata que a utilização desse conhecimento nas áreas operacionais da empresa talvez não fossem necessárias, pois as áreas operacionais não teriam tempo em absorver esses entendimentos, além do que não saberiam como utilizá-los.

É interessante notar que conforme o organograma apresentado anteriormente, metade das diretorias são operacionais e se levar-se em conta que toda a estrutura de atendimento de *call center* da empresa - além das suas contratadas de manutenção de rede externa e interna - fazem parte do contexto operacional da empresa pode-se concluir que apesar da companhia ter uma grande aspiração de orientação ao mercado, encontra uma grande dificuldade em disseminar esses conhecimentos por toda a empresa.

Os fatores relacionados à geração de inteligência, disseminação de inteligência e capacidade de resposta ao mercado ficam comprometidos nos dois últimos fatores. Se uma empresa não consegue disseminar as informações que obteve através de inúmeras pesquisas e análise de cenários relacionados a clientes e concorrentes, provavelmente terá dificuldades em dar uma resposta com total eficiência ao mercado, podendo ter problemas principalmente de qualidade e insatisfação de consumidores. Conforme já discutido anteriormente, a empresa

passou por uma crise de qualidade e grande insatisfação da sua base de compradores, apesar de ter conseguido reverter a situação, nunca houve um caso no Brasil de proibição de venda de determinado produto de telecomunicações em função do detrimento da qualidade de serviço prestado.

Essas questões ficam claras na entrevista, na qual a executiva concorda que há uma falha na disseminação das informações o que acaba distorcendo a resposta que é dada ao mercado:

Se fosse possível treinar as áreas operacionais, obviamente teríamos maior eficiência nas questões relacionadas, por exemplo, a imagem que queremos passar. Isso a gente não aproveita, vamos com a mensagem de qualidade, mas não chega no pessoal de ponta, mas acho que não é algo fácil de disseminar.

Quando na entrevista avaliou-se sobre a velocidade de resposta ao mercado que a empresa possui observando as diversas etapas de coleta de informações, análise, disseminação, desenvolvimento e resposta a executiva analisa que a empresa poderia ser mais ágil nessa resposta.

Acho que muitas vezes perdemos o time-to-market, a linha de produção em si não está ruim em todas as etapas do processo que teremos que passar, mas algumas áreas são gargalos até mesmo pelo volume de coisas que tem para fazer.

Interessante notar que apesar da empresa ter na declaração de sua visão ofertar produtos inovadores baseado em tecnologia da informação, uma das áreas apontada pela executiva como sendo ineficiente no atendimento das necessidades de desenvolvimento de novos produtos, é justamente a área de sistemas, ou seja, uma área ligada diretamente à tecnologia da informação. Observou-se também que essa deficiência é causada em função do volume de serviços demandados para a área de sistemas: *“No meu caso as maiores dificuldades são com a área de sistemas, eles tem inúmeros projetos prioritários e muitas vezes não conseguem atender a minha demanda de novos produtos”*.

A executiva entende que há oportunidade de lançamento de mais produtos, mas em função de ineficiências internas torna-se inviável uma vez que algumas áreas ficam sobrecarregadas e não tem capacidade de absorver novas demandas. A entrevistada relata que a falta de agilidade faz com que a empresa muitas vezes perca a oportunidade de dar respostas ao mercado mais dinâmicas, e que quando há problemas no processo, principalmente na parte

de sistemas, isso vira um efeito dominó e as demais áreas acabam sendo prejudicadas por esta ineficiência.

Na visão da entrevistada quando é possível contratar serviços de empresas fornecedoras os resultados são melhores, pois há um maior senso de urgência desses fornecedores além do que, essas empresas não assumem demandas que são impossíveis de serem cumpridas: *“O pré-pago para você ver nós estamos a mais de dois anos e a expectativa é que lance agora, nós demoramos muito tempo e talvez não tenhamos a agilidade que o mercado espera”*.

### 6.3.3 Descrição sobre o desenvolvimento e lançamento de novos produtos

A empresa pesquisada possui diversas gerências de produto em sua estrutura organizacional, através do acesso a documentos internos notou-se a existência de um manual de desenvolvimento de novos produtos. É interessante notar que as etapas descritas no desenvolvimento do produto foram discutidas na revisão da literatura (MATTAR et al, 2009).

Quanto ao desenvolvimento do produto em questão o mesmo seguiu, em linhas gerais, os processos normais de desenvolvimento de produtos dentro da empresa.

Quando se discutiu se um produto tecnológico seguia etapas diferentes do processo de desenvolvimento de novos produtos constatou-se que não, ou seja, os produtos tecnológicos são desenvolvidos dentro da empresa do mesmo modo que os demais produtos. Esses *inputs* são conseguidos através do monitoramento das necessidades de mercado *“a linha era entender a necessidade de mercado, ou do cliente ou ter informações da nossa área de concorrência, mas ter algum input”*.

Na entrevista em momento algum a executiva fez referência ao manual de desenvolvimento de produtos e serviços, porém foi perceptível que o processo de desenvolvimento de produtos segue, em sua essência, o referido manual.

Abaixo na figura 28 é apontado o macro-processo adotado pela empresa no lançamento de novos produtos e serviços:



Figura 28 – Macro-processo de desenvolvimento de novos negócios  
 Fonte: Manual de desenvolvimento de produtos e serviços da própria empresa

O processo de criação de ideias é baseado comunicação, estímulo, reconhecimento e apoio. Estimula-se os empregados potenciais a sugerir ideias de produtos através de comunicados, campanhas e promoções, concursos, reuniões periódicas, grupos de criatividade e outros. O apoio gerencial, técnico, financeiro e material é fornecido às pessoas indicadas. As ideias geradas são registradas formalmente e seguem o seguinte processo:

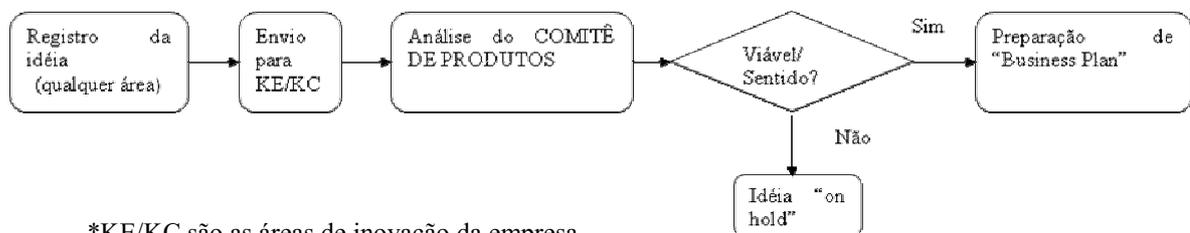


Figura 29 – Procedimento para prospecção de ideias  
 Fonte: Manual de desenvolvimento de produtos e serviços da própria empresa

Em caso de aprovação de ideias pelo comitê de produtos, inicia-se a preparação do plano de negócios, no qual a área de desenvolvimento de negócios coordena os trabalhos de

montagem com as áreas que geraram a ideia. Regularmente, a equipe se reúne com a área de planejamento estratégico para validação das premissas de projeto, após a validação de todas as premissas do plano de negócios, ele é diretamente enviado para a área de planejamento estratégico objetivando priorização. Em geral os grupos de desenvolvimento são formados por representantes de diversas áreas, dentre elas: desenvolvimento de negócios, áreas comerciais, de tecnologia, planejamento de rede, áreas de sistemas e faturamento.

As principais variáveis do plano de negócios são:

- Proposta de valor do produto e público alvo
- Visão sumária do produto
- Mercado, cobertura e clientes
- Receitas e tarifas
- Custos e investimentos
- Rentabilidade
- Análise da complexidade do projeto

A etapa de avaliação tem como objetivo clarificar, definir e quantificar o conceito do produto a ser desenvolvido levando em consideração que já foi executado um plano de negócios. Nesta etapa são formuladas as pesquisas que serão feitas com os consumidores e são realizados os testes de soluções tecnológicas. É gerado um documento chamado de *market description* que irá conter toda informação comercial referente ao produto ou serviço, além da qualidade e segurança que ele será prestado. Servirá como base para área comercial e de tecnologia, deve ser atualizado sempre que houver modificações no produto ou serviço. Deve ser aprovado pelas áreas envolvidas, com as seguintes informações:

- Descrição detalhada do produto / serviço
- Demanda por localidade para os próximos 12 meses
- Estimativa de “time to market”
- Estimativa de investimento
- Público alvo a ser atingido (oportunidade de mercado)
- Posicionamento estratégico do produto
- Forma de cobrança, tarifação
- Requisitos obrigatórios
- SLA ( Service Level Agreement )

- Análise competitiva do produto
- Análise jurídica (verificar se não há impedimento jurídico)
- Canal de vendas e distribuição
- Treinamento da força de venda

No MDPS (Manual de Desenvolvimento de Produtos e Serviços) da empresa nota-se uma grande preocupação com o posicionamento de novos produtos. Na análise das principais causas de fracasso de lançamento de um novo produto, no item de marketing, descreve-se:

- Mercado mal dimensionado
- Diferenciação não é clara
- **Mal posicionamento**
- Mal entendimento das necessidades dos clientes
- Falta de suporte do canal

No item que analisa as variáveis a serem observadas na construção de um *business plan* no qual discute-se a visão do sumário do produto é citado dentre outros tópicos “seu posicionamento na carteira de produtos”.

Existe também uma etapa onde se faz o gerenciamento de riscos. Na fase de especificação deve ser feito o planejamento detalhado das tarefas, com todas as áreas envolvidas, tais como – Processos, Sistemas, Publicidade, Rede, Operação, Regulatório, Atendimento, Faturamento, Assistência Técnica, Contabilidade, Logística, Recursos Humanos, Treinamento e Implantação. Na fase de implementação são gerados diversos documentos relacionados a sistemas e processos e onde são feitos os testes iniciais com clientes ou regiões pré-selecionadas, e posterior lançamento comercial.

A entrevistada relatou que uma das etapas mais importantes para o lançamento de um novo produto dentro da empresa é a apresentação ao comitê de produtos. É interessante notar que criou-se uma cultura (DAY, 2001) interna na qual qualquer lançamento de novo produto deve passar por este comitê que deve avaliar sua viabilidade ou não. Este comitê é composto por representantes de diversas áreas da empresa, especialistas em determinados temas que questionarão diversos pontos acerca da assertividade em se lançar o novo produto.

Perto de finalizar o desenvolvimento tínhamos que apresentar ao comitê de produtos. O comitê de produtos na empresa é oficial e é para prezar a qualidade, no fim desse processo inteiro, ou seja, já viu o que o cliente quer, já moldei o produto,

já fiz business plan, já sei o que paga, já comecei o desenvolvimento, já fiz todos os processos “tá tudo redondo”, que estou perto do lançamento, vou apresentar ao comitê, que na verdade não é uma novidade para ele pois todas as áreas que deveriam ser envolvidas já foram.

Esse comitê é para garantir que não haverá problemas de faturamento, atendimento, que há um plano estratégico contingencial no caso de alguma falha. O comitê também deve garantir que todas as áreas estejam sabendo sobre o lançamento do novo produto, que todas as áreas estejam envolvidas e que haja uma entrega com qualidade. Como exemplo, foi avaliado um documento usado em ata de reunião com o comitê de produtos onde os objetivos são descrito abaixo:

- Revisitar as alterações emergenciais implantadas no CAPP
- Alinhar o entendimento do que foi feito no novo fluxo de lançamento de produtos e promoções
- ✓ Mapeamento dos principais macro-fluxos, envolvendo mais de 25 áreas
- ✓ Desenvolvimento do sistema de workflow de lançamentos em plataforma WEB
- Alinhar regras de funcionamento para implementação imediata de novos fluxos
- Apresentar as próximas etapas de evolução das mudanças estruturais:
- ✓ Sistematizar o acompanhamento por ação (relacionar o “dono da ação” e o impacto nos ofensores – proporcionar mais accountability no processo de lançamento)
- ✓ Desenvolver o conceito de testes integrados, possibilitando maior interação entre as etapas de testes existentes atualmente (visão fim a fim do impacto da ação sobre a operação e o cliente)

Uma das ferramentas usadas para análise de viabilidade de novos produtos pelo comitê de produtos é a matriz abaixo que avalia impacto nos resultados, complexidade e investimento necessário.

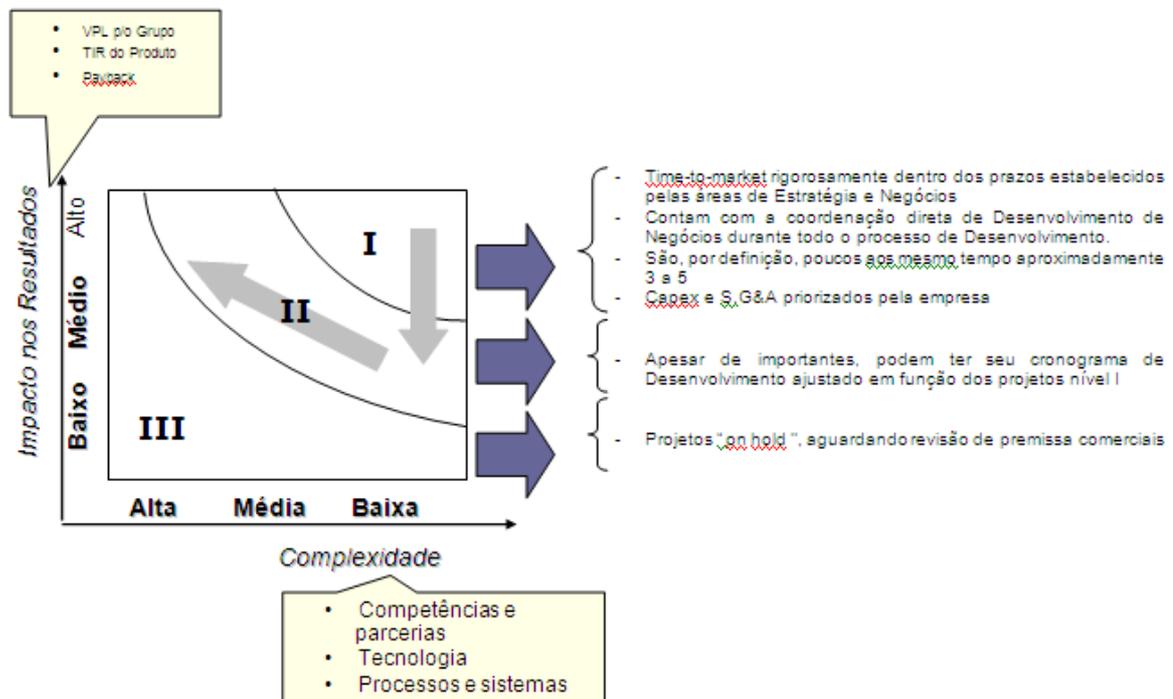


Figura 30 – Critério de priorização de projetos de novos produtos e serviço  
 Fonte: Manual de desenvolvimento de novos produtos da empresa

A executiva destacou a preocupação e o fortalecimento de uma diretoria de inovação dentro da companhia, uma vez que os direcionamentos estratégicos da empresa são regidos pela diretoria de inovação.

A diretoria de inovação tem cem por cento de foco na gestão da inovação ela é que olha para o futuro, olha o que tem por aí, está conectada com a matriz na Europa e com as demais empresas do grupo no mundo e na América Latina. Ela faz exercícios periódicos para entender o que o mercado está querendo, para onde o mundo está caminhando, fazendo filtros e filtros até chegar o dia da decisão de desenvolvimento de um novo produto.

Um dos temas abordados na entrevista está relacionado em investigar se a empresa se preocupa em mapear e entender os diversos grupos de clientes em termos de sua propensão à adoção de produtos com inovação tecnológica. Observou-se na literatura (PARASURAMAN; COLBY, 2002), que existem diversos grupos e segmentos de clientes quando se trata de produtos tecnológicos e que esses clientes são divergentes quando analisadas as diversas fases de familiaridade com tecnologia, o que remete a refletir sobre a forma de se posicionar novos produtos com inovação tecnológica.

Para a entrevistada, no que diz respeito ao posicionamento de produtos tecnológicos, o mais importante não é saber como abordar cada um dos grupos, mas sim fazer um convite a toda sociedade a conhecer o mundo da tecnologia. A empresa busca colocar todos os seus potenciais clientes inseridos no contexto tecnológico, mas não se preocupa em entender os diversos grupos de clientes, as suas necessidades, os seus medos em usar produtos tecnológicos. Por outro lado, propõe debates sobre o uso da tecnologia para melhorar a vida das pessoas.

Em geral os seus produtos são todos tecnológicos, pois como já discutiu-se antes, trata-se de uma empresa de telecomunicações, dentro de um setor em transformação, apontando para empresas de soluções digitais e não mais de telecomunicações somente. Nota-se dentro do portfólio de produtos de diversas empresas que competem neste setor, uma mudança na oferta, relacionado, por exemplo, à inserção de TV digital, mobilidade, banda larga, soluções para *smart phone*, transmissão de dados para diversos tipos de transações, composição de redes de fibra óptica e *backbones* cada vez maiores do ponto de vista da capacidade de transmissão de dados, voz e imagem.

Na entrevista a executiva relata que não há uma preocupação da empresa em ter um diálogo diferente com um público que não é tecnológico, o que se pratica é um diálogo simples para que todos possam saber da existência das possibilidades tecnológicas oferecidas ao mercado.

A preocupação da empresa é colocar todo mundo inserido no contexto da tecnologia, ela não vai deixar de falar com um ou com outro porque eles não são tecnológicos; ela vai convidá-los ao mundo da tecnologia contando o que é, como é, trazendo um pouco desse conhecimento e da facilidade em entrar neste mundo e o quão gostoso é estar dentro dele.

A entrevistada relata a possibilidade em atender camadas menos privilegiadas da sociedade com o uso da tecnologia, no caso específico do produto *WI-FI* a executiva relata que seria uma solução para atender banda larga em comunidades carentes, possibilitando a inclusão digital, uma vez que o custo de infra-estrutura seria menor que o atendimento por par metálico. A executiva entende que a estratégia deveria ser diferente para os diversos segmentos, e se caso a empresa não tratasse de forma abrangente as abordagens sobre uso de tecnologia, haveria maior necessidade de segmentação e estratégias de posicionamento aos diversos tipos de consumidores. Porém, para alguns casos pontuais em se tratando de um produto específico, as estratégias são tratadas de forma diferenciada “*se for um produto*

*exclusivo teremos uma estratégia de atuação diferenciada o que não é o caso do WI- FI que era um convite a qualquer um para entrar no mundo tecnológico”.*

Na entrevista a executiva entende que existem esforços da empresa que são gastos em fazer com que os principais usuários de tecnologia possam ser formadores de opinião e sirvam para comunicar que o seu uso não é algo que deveria assustar ou ser desagradável. Um exemplo disso, é o evento anual patrocinado pela empresa onde são demonstrados os principais produtos tecnológicos da companhia. Durante uma semana os aficionados por tecnologia acampam no local, diversas personalidades do mundo digital debatem o futuro da tecnologia e esse evento aparece em diversos meios de comunicação com abrangência nacional - diversos deles o consideram como o maior encontro sobre inovação tecnológica da América Latina.

A executiva relatou que em diversas versões desse evento o stand do produto *WI-FI* esteve presente. Em sua visão, no evento existiam stands para os usuários experimentarem os produtos altamente tecnológicos e produtos menos tecnológicos, ou ainda, atender todos os públicos:

Havia a arena das barracas (acampamento), a arena dos 30mbps e a arena da empresa onde dentre outras coisas estávamos lá com o *WI FI*, talvez não fosse para alguém que queria usar o 30mbps mas era para alguém que queria usar o WI- FI então tínhamos um stand para eles, ou seja, estávamos lá para atender todos os públicos, quem fosse mais geek vai lá pra barraca e pros 30Mbps quem não é vem aqui e usa o *WI FI*.

Quando abordou-se novamente o tema em relação às ações da empresa acerca de suas estratégias para os usuários que se afastam da tecnologia, houve um pouco de confusão na resposta, pois a associação foi feita em ofertar o *WI- FI* aos usuários de ADSL, o que de fato se caracteriza como alguém que já usa tecnologia.

...a preocupação existe sim mas cabe ao cliente tirar os seus medos porque as vezes é muito medo e receio do desconhecido e aproveitar aquilo que ele tem dentro de casa (ADSL via par metálico), acho que isso sim é uma prova grande em trazer ele para esse mundo e possibilitar a sua utilização.

No processo de desenvolvimento de produto adotado pela empresa, as definições sobre posicionamento são tomadas no início do desenvolvimento. Quando se parte para as análises financeiras de viabilidade, as definições de posicionamento já foram decididas “*tá concebido*

*vai para as pesquisas, já devo saber qual o posicionamento que pretendo ocupar, na hora de fazer o business plan isso já deve estar definido”.*

A executiva entende que o posicionamento estratégico do produto é parte fundamental das definições iniciais da estratégia e que as demais etapas são operacionais: *“No início do processo devemos ter as definições de posicionamento todo processo de inteligência é nesta etapa dali para frente é linha de produção”.*

#### 6.3.4 Descrição sobre as estratégias de posicionamento

Foi relatado na entrevista que a estratégia de posicionamento do produto estava relacionada à fidelização dos clientes de banda larga ou ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line) existentes, ou seja, através da diferenciação pela mobilidade seria possível manter a base existente de clientes ADSL. O principal posicionamento estava relacionado à fidelização fazendo com que os usuários percebessem muito mais valor agregado no ADSL conforme preconizado por Porter (2004).

Em relação à segmentação de mercado o objetivo era atingir os clientes usuários de ADSL que estão sob a gestão da diretoria de produtos residenciais, e apesar do foco principal ser a fidelização dos clientes ADSL, havia a aspiração de captura de novos clientes utilizando-se da estratégia de diferenciação para atrair novos usuários.

O produto ADSL via par metálico tinha como premissa ser percebido pelo cliente como um produto de alta qualidade e com a possibilidade de oferecer uma mobilidade externa, através da tecnologia *WI-FI*; a empresa tinha como objetivo que o cliente percebesse que o produto que ele possui dentro de casa poderia ter um valor agregado através da mobilidade. Não havia uma preocupação com o posicionamento da concorrência, a possibilidade de gerar mais valor ao produto ADSL com o convite ao cliente usá-lo fora de casa era o pilar de posicionamento almejado (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007). A entrevistada declarou:

Tínhamos a preocupação em posicionar o ADSL via cabo como um produto de alta qualidade, e que era extensivo em trazer uma mobilidade externa. A preocupação era em relação ao cliente ADSL, em passar uma mensagem para que o cliente percebesse que o produto que ele iniciava dentro da casa dele tinha agora a possibilidade de ser usado fora de casa gerando assim muito mais valor era um posicionamento focado em fidelização.

Em relação às abordagens de posicionamento englobando atributo, qualidade-preço, uso-aplicação, usuário do produto, classe de produto e produto concorrente (AAKER, 1982), a executiva observou que apesar de haver uma grande proximidade com a abordagem de qualidade-preço *“a gente tinha o diferencial da qualidade o preço nem tanto, porque tínhamos um preço bom de mercado, mas não era a nossa grande preocupação”*, o foco principal era a fidelização e a blindagem dos usuários de ADSL. Foi apontada também uma proximidade com o posicionamento por atributo *“...como era o WI- FI, facilidade de uso, de simplicidade de trazer o mundo da INTERNET para o usuário”*.

Outro ponto apontado pela entrevistada era o posicionamento de mercado focado na blindagem *“o posicionamento de mercado era para blindar o mercado de São Paulo... blindagem e fidelização”*.

A executiva citou que existem diversas esferas relacionadas a posicionamento, por exemplo, o institucional se preocupa em dar foco à marca e posicioná-la, as áreas de produto em posicionar cada um deles conforme pesquisas, segmentação, concorrência e diversos outros fatores, além disso, existe uma preocupação com o posicionamento da empresa como um todo (CRAVENS; PIERCY, 2007; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; RIES; TROUT, 2003).

Para cada produto você vai ter as suas entrevistas com clientes, o cenário externo que você vai compor; para cada produto você segue uma estratégia, a área institucional que cuida da marca, ela deve ter uma visão mais macro, mas a gente olhando como produto era assim, como aquele produto vai se posicionar... talvez o que norteie a todos seja a preocupação com a qualidade.

Em 2009 a empresa passou por uma crise de qualidade, tendo sido proibida pelo órgão regulador de comercializar novas assinaturas do produto banda larga enquanto não diminuísse as reclamações no PROCON (Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor), e na própria ANATEL. Essa determinação causou um impacto muito grande na empresa, além de comprometer a receita prevista para aquele ano os impactos relacionados à marca eram incalculáveis. A empresa já vinha apresentando sinais de degradação da qualidade, constantes crises e quedas nos seus sistemas de telefonia vinham ocasionando enorme insatisfação por

parte de seus clientes, a empresa vinha batendo recordes de reclamações o que levou a determinação da ANATEL em bloquear novas vendas até que ações de melhoria fossem tomadas e implementadas.

A empresa foi a público pedir desculpas e iniciou internamente uma campanha com inúmeras ações para diagnosticar e resolver os problemas de qualidade. Foram criados diversos comitês específicos para solução dos principais problemas e no prazo de 90 dias a empresa apresentou as ações que foram planejadas e implementadas e os resultados positivos com diminuição das reclamações.

Este fato por sua vez fez com que a empresa passasse a ter uma preocupação muito maior com a qualidade de seus produtos, fica claro que o critério qualidade passa a ser a prioridade da empresa, assim como relatado pela entrevistada.

Após a crise entramos na era da qualidade por mais que nos posicionássemos ou com preço, ou com atributo, etc, uma coisa que passou a ser chave depois do nosso movimento foi sempre a qualidade, esse era o padrão o resto era o que se enquadra para cada cenário... hoje a ordem é o que eu faço para garantir a qualidade depois o resto.

A área institucional da empresa é a responsável pelo posicionamento da marca, ela é responsável pela comunicação e tem a função de tratar os temas relacionados à identidade de marca, personalidade de marca e imagem de marca. Todos os produtos desenvolvidos pela empresa são famílias de produtos da grande marca da empresa. Não foi descrito pela entrevistada se há alguma sinergia entre a área institucional da empresa - que é a responsável pela marca - e o posicionamento dos diversos produtos, fica claro que são instâncias e inclusive áreas diferentes que cuidam do posicionamento dos produtos e da marca institucional separadamente.

Em termos de segmentação de mercado a empresa está dividida em áreas estratégicas de negócios, responsáveis por segmentos de mercado como já descrito anteriormente. Já a área de negócios que cuida de produtos residenciais ou massivos está dividida conforme organograma abaixo:

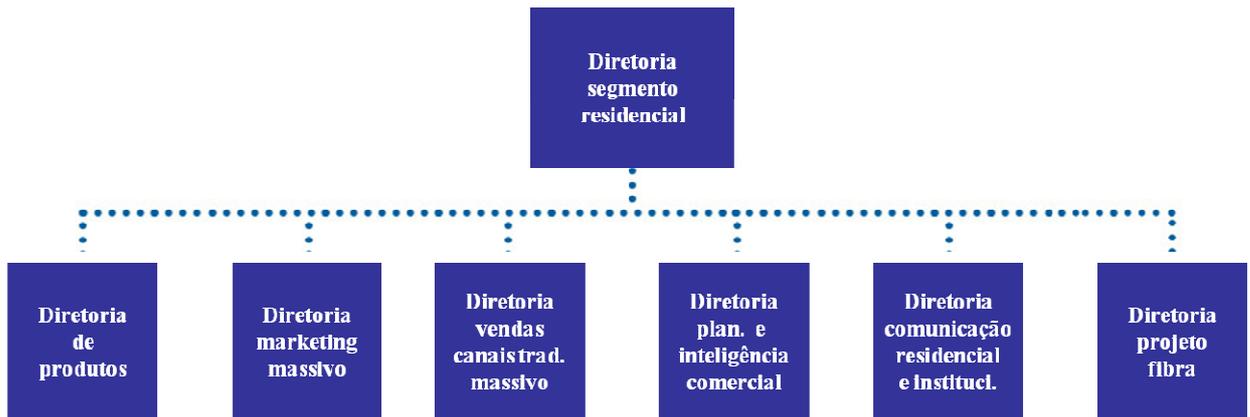


Figura 31 – Organograma da empresa pesquisada até segundo nível  
 Fonte: Intranet da empresa

A gerência responsável pelo produto *WI FI* está subordinada a diretoria de produtos assim como as demais gerências de produto.

Para o produto em questão a empresa faz uma análise da velocidade de acesso que o cliente possui e busca movimentá-lo dentro das possibilidades de novas velocidades e ofertando mais valor agregado, como por exemplo, mobilidade. Desta forma, faz um tipo de segmentação por velocidade de acesso na qual o cliente é classificado com tendo velocidade menor que 2Mbps (dois mega bits por segundo de acesso) ou maior que 2 Mbps (dois mega bits por segundo de acesso).

O objetivo da empresa com essa estratégia de segmentação era aumentar o ARPU (Average Revenue per User) do produto, trazendo o cliente para consumir velocidades maiores, uma vez que o preço de uma maior velocidade de acesso é maior que uma baixa velocidade de acesso.

A entrevistada considera que o posicionamento de produto está no nível tático e se relaciona com o posicionamento de marca e posicionamento de empresa de forma que as coisas estão inter-relacionadas. Na visão da entrevistada o posicionamento do produto está relacionado à maneira de atuar com o mercado, como trazer dinheiro e como atender as necessidades de mercado, mas todos estes fatores caminham junto com as proposições de posicionamento de marca e de empresa.

Na entrevista uma das abordagens foi a discussão sobre posicionamento almejado e percebido, quando foi relatado pela executiva que diversas vezes os clientes ficam muito aquém das aspirações da empresa relacionadas à percepção de posicionamento. Foi descrito que diversas vezes a empresa adota estratégias de preço, comunicação e abordagens

pretendendo determinados resultados que não são atingidos, para o caso específico do *WI-FI*, por exemplo, foi explanado:

Queríamos fazer uma diferenciação dentro do produto, convidar o usuário a usar mais, nós trabalhamos no posicionamento do preço, tentamos demonstrar ao cliente que era muito fácil e não era custoso ele fazer a utilização do WI-FI, o objetivo era fazer com que ele percebesse esse valor no produto e no fim ele não capturou nada.

Essa percepção foi diagnosticada e a estratégia foi alterada, buscando-se então não mais novas vendas, mas sim a fidelização dos clientes de ADSL da planta existente. O direcionador para verificar se as estratégias estavam sendo corretas ou não era o resultado financeiro projetado, ou seja, se os resultados projetados não eram alcançados formulavam-se ajustes na estratégia até as expectativas serem alcançadas. Os principais indicadores eram se estava havendo muita migração de clientes para concorrência, se a receita projetada estava sendo atingida ou não, se as vendas projetadas estavam sendo alcançadas e se o ARPU do produto estava dentro das previsões de crescimento.

De acordo com o modelo proposto por Oliveira (2005), foram avaliadas as dimensões relacionadas ao mercado consumidor, concorrência e empresa acerca do produto *WI-FI* ao que tange as decisões de posicionamento, não foi considerada a dimensão outros públicos por não ser relevante na análise.

Quadro 16 – Intensidade de análise x existência de processo x características das dimensões relacionadas as decisões de posicionamento

	Nível de intensidade da análise			Existência de processo claro		Principais características
	Alta	Media	Baixa	Sim	Não	
Análise de mercado (avaliação de demanda)	X			X		Elaboração de plano de negócios
segmentação		X			X	Superficial não há avaliação de disponibilização para tecnologia conforme Parasuraman e Colby (2002)
descrição dos perfis			X		X	Produto massivo não há avaliação dos tipos de clientes conforme Parasuraman e Colby (2002)
escolha do público alvo		X		X		Usuários de ADSL
Análise interna (capacidades)		X		X		Comitê de produtos
potencialidades		X		X		Líder de mercado
fraquezas		X		X		Sistemas
Análise da concorrência (capacidades)			X	X		Poucos concorrentes para o produto
posicionamento desejado		X			X	Abrangência internacional
posicionamento obtido			X		X	Não há avaliação
potencialidades		X		X		Rede de hot spots internacional
fraquezas		X		X		Marca pouco conhecida
Posicionamento desejado		X			X	Atributo mobilidade e qualidade
Definição do composto de marketing		X		X		Dificuldade da disseminação da cultura de mercado na empresa
Posicionamento obtido		X		X		Avaliado principalmente pelo resultado financeiro
Avaliação periódica		X			X	Conforme metas de vendas

Fonte: Autor, com base no modelo de OLIVEIRA (2005) x pesquisa de campo

Dentro da empresa há uma cultura de que a avaliação do ciclo de vida do produto deve ser feita pelo gerente de produtos, e as decisões de novos investimentos são baseadas neste monitoramento. A principal ferramenta para as decisões de investimento em produtos são através de modelos de *business plan* financeiros nos quais são simulados diversos cenários e, a partir dos resultados, tomam-se as decisões de onde investir e como investir: “*para cada projeto tínhamos diversas versões de business plan até decidirmos se iríamos para frente com o produto ou não*”.

Posteriormente, as premissas de *business plan* viravam desafios orçamentários e, a partir de então, os gerentes de produto eram responsáveis pelo cumprimento das metas financeiras de cada produto. De forma geral, as projeções são feitas para cinco anos e periodicamente sofrem ajustes, novamente vinculados ao ciclo de vida do produto.

A executiva relatou que a sua percepção revela que um produto tecnológico não tem um ciclo de vida menor que os demais produtos. Na visão dela, o que acontece com os produtos tecnológicos são adequações tecnológicas, fazendo-os sobreviver às mudanças e exigências do mercado.

os produtos tecnológicos necessitam de mais adequabilidade em função das novas tecnologias que surgem e em função das oportunidades de complementação ou até eventualmente a possibilidade em se fazer uma mudança tecnológica e atualizações.

A entrevistada relatou que o produto *WI- FI* sofreu diversas adequações na sua tecnologia, mas não deixou de existir, o que houve foi uma evolução do produto. Deste modo, é possível afirmar que são inseridas pequenas inovações até definitivamente haver uma mudança tecnológica que substitua a atual uma ruptura (OECD, 2005).

## 7– CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como foco principal contribuir com o entendimento de como posicionar estrategicamente novos produtos com inovação tecnológica. A metodologia usada foi a pesquisa descritiva. Através do estudo de caso elaborou-se um roteiro de pesquisa utilizado na entrevista baseado na revisão da literatura. O tema central da dissertação foi a discussão sobre posicionamento. Para tanto, analisou-se as vertentes relacionadas a novos produtos com inovação tecnológica e orientação ao mercado, de acordo com Toledo e Siqueira (2001), o marketing estratégico se relaciona diretamente com o processo de segmentação e posicionamento.

Identificou-se que o posicionamento pode ser analisado como posicionamento de mercado e posicionamento psicológico (PORTER, 2004; AAKER, 1982; SHANSBY, 1982; TOLEDO; SIQUEIRA, 2001; DI MINGO, 1988; CRAVENS; PIERCY, 2007; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; RIES; TROUT, 2003), do ponto de vista de marca, produto e empresa (AAKER D.; 1982-1991-2001-2002; AAKER J.; 1997; PORTER 2004; CRAVENS; PIERCY, 2007; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; RIES; TROUT, 2003) além de posicionamento almejado e percebido (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007).

A pesquisa de campo realizada por intermédio de estudo de caso que através da investigação empírica de um fenômeno contemporâneo - no nosso caso identificado como produtos tecnológicos, dentro do contexto de posicioná-los estrategicamente (YIN, 2005) - conduziu-se à percepção de que para o caso apresentado, a empresa aborda os termos de posicionamento conforme identificados na literatura. Há uma preocupação com o posicionamento de mercado através da análise do ambiente externo e interno da empresa, identificou-se que existem processos para segmentação de mercado, inclusive a empresa trabalha com diretorias distintas para cada segmento, a saber: empresas, negócios, residencial e atacado. Dentro de cada diretoria existem as sub-segmentações voltadas à particularidade de cada um dos produtos ofertados a cada um dos segmentos distintos. Além disso, há também um processo de diferenciação em função da necessidade de percepção do cliente relacionado à qualidade.

Contudo, as instâncias de tratativa de posicionamento de marca, produto e empresa não são pensadas de forma unificada, o posicionamento de marca e empresa se dá em níveis mais estratégicos e as atribuições desta atividade são direcionadas aos departamentos que

tratam dos assuntos corporativos. Por sua vez, o posicionamento de produto é tratado nos níveis táticos, mas há um direcionador central que rege o posicionamento almejado, identificado, neste caso, como sendo a ênfase na qualidade.

Quando se considera as respostas relacionadas a posicionamento de produtos tecnológicos, pode-se perceber que a empresa trata consumidores com disponibilização para tecnologia de forma diferenciada dos consumidores que não tem disposição para tecnologia.

No caso apresentado, a empresa se preocupa em fazer um convite a toda à sociedade a usufruir da tecnologia por consequência de diversos produtos ofertados no seu portfólio, mas não se preocupa em entender as características dos consumidores que apresentam algum tipo de desconforto ou inibição com tecnologia. Por outro lado, ela fomenta a discussão e a divulgação do uso de tecnologia através dos consumidores identificados na literatura como contribuintes e tem características otimistas e caráter inovador em relação à disponibilização para tecnologia (PARASURAM; COLBY, 2002).

Quando uma análise relacionada aos cinco tipos de clientes com disponibilização para uso de tecnologia, identificados na teoria como exploradores, pioneiros, céticos, paranóicos e retardatários, também é perceptível a postura da empresa quanto a sua preocupação com os clientes exploradores e pioneiros e ausência de estratégias para conquista de clientes céticos, paranóicos e retardatários. Como descrito na entrevista, a empresa faz um convite à sociedade para usar tecnologia o que parece de fácil aceitação aos usuários com perfil explorador e pioneiro (PARASURAM; COLBY, 2002).

Os fatores críticos de sucesso apresentados na revisão da literatura parecem fazer sentido quando verificamos para este caso as seguintes evidências (PARASURAMAN; COLBY, 2002):

- A empresa realmente trata o processo de adoção de tecnologia de forma diferenciada, ofertando ao cliente vivenciar a experiência, por exemplo, com o evento de inovação patrocinado por ela, e relatado na pesquisa, onde os usuários de tecnologia podem usufruir dos próximos produtos tecnológicos da companhia ainda em fase de lançamento.
- Também fica clara a importância dos primeiros adotantes de tecnologia. De forma geral, a empresa está mais preocupada com os usuários de tecnologia do que com os não usuários e os primeiros adotantes tem papel fundamental na adoção desses produtos tecnológicos.

- Outro ponto observado na revisão da literatura é que a satisfação dos clientes é um desafio maior quando se trata de tecnologia, isso fica evidente no caso apresentado, podemos notar a preocupação da empresa com a qualidade dos serviços ofertados, a sua necessidade de blindagem e fidelização de clientes atuais ofertando valor adicional ao principal produto de banda larga através de mobilidade.
- A regra de “o vencedor fica com tudo” tratando-se de produtos tecnológicos a posição dominante raramente é ameaçada, tal fato, torna-se evidente ao notarmos minimizações com a preocupação das ameaças da concorrência em relação ao produto pesquisado.

Pode-se notar na pesquisa e especificamente para o caso apresentado que além das dimensões verificadas na literatura relacionadas a critérios de posicionamento (AAKER, 1982), a empresa adotou para o produto pesquisado uma estratégia de fidelização através do posicionamento almejado de mobilidade e qualidade em relação ao seu principal produto ADSL, ou seja, a entrevistada identificou que poderia haver uma outra variável que considera o posicionamento voltado a fidelização e blindagem dos clientes atuais. Este pode ser um indício que a fidelização para produtos tecnológicos faça sentido quando existe maior percepção de valor ao produto, ou buscar o estágio de produto potencial ofertando produtos com benefícios adicionais ainda não oferecidos pela concorrência (LEVITT, 1990; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Na descrição dos processos relacionados ao desenvolvimento de novos produtos, as etapas identificadas na literatura (MATTAR et al., 2009) parecem ser aderentes ao caso pesquisado. O macro processo adotado pela empresa que passa pelas etapas de ideia, avaliação, especificação, implementação e lançamento foram verificados na revisão da literatura e apresentadas na consolidação dos oito grupos conceituais das etapas de desenvolvimento de novos produtos.

Não pareceu claro na entrevista que há um processo diferenciado para desenvolvimento de produtos tecnológicos, pois as etapas adotadas no caso estudado foram as previstas na literatura.

É interessante ressaltar que a empresa apresenta um processo de aprovação de lançamento de novos produtos através de um comitê de produtos que é formado por diversas áreas da empresa. Espera-se neste comitê que os produtos apresentados tenham passado por

todas as fases de desenvolvimento e que não haja nenhuma lacuna que possa gerar problemas com qualidade futuramente.

Em relação ao ciclo de vida do produto (LEVITT, 1990), a atribuição de monitorar cada um dos estágios é designada aos gerentes de produto (MATTAR, 2009). A ferramenta usada para tomada de decisão de investimento são os resultados financeiros elaborados no *business plan*, ou seja, se os resultados financeiros estão sendo alcançados conforme o previsto nenhuma ação é tomada, porém se acontecem inflexões as decisões são reavaliadas.

Não se identificou nenhuma ferramenta específica para monitoramento de ciclo de vida de produto e nem de análise de portfólio (LEVITT, 1990; MINTZBERG, 2000; MORRISON; WENSLEY, 1991; HOOLEY et al., 2005), porém é perceptível que há uma gestão relacionada a resultados financeiros do produto, e cumprimento de metas comerciais.

Existem ferramentas identificadas no manual de desenvolvimento de novos produtos para priorização das escolhas de lançamento focado na necessidade de CAPEX (Capital Expenditure) e rentabilidade que são usadas pelo comitê de produto como forma de parâmetro dos melhores projetos, estas ações condizem com o que foi explanado na revisão da literatura (CRAVENS; PIERCY, 2007, p.233; MATTAR et al., 2009, p.415).

A empresa também utiliza a pesquisa de mercado que é uma ferramenta usada para identificar potencial de mercado, oferta e demanda, segmentação e comportamento de compra. As áreas de produtos são alimentadas com informações da área de inteligência de mercado da empresa e com dados das pesquisas de marketing relacionadas a comunicação, distribuição, cenários e preço (MATTAR, 2007, p.37).

No que tange aos temas relacionados à orientação ao mercado, a empresa tem aspirações de adotar esta filosofia (TOLEDO; KHAUAJA, 2005, p.74), quando se observa os aspectos de orientação ao cliente, orientação ao concorrente e coordenação inter-funcional, (NARVER; SLATER, 1990) nota-se para o caso apresentado, a capacidade da empresa em monitorar os seus clientes e a concorrência, porém quando avaliou-se a variável coordenação inter-funcional percebe-se uma grande dificuldade em difundir para toda a empresa a disseminação de inteligência. As informações de mercado e concorrentes ficam restritas aos departamentos de marketing (LAMBIN, 2000; DAY, 2001) e as demais áreas da empresa principalmente as áreas operacionais acabam carentes dessas informações.

Contudo, a empresa aparenta ter grande lucratividade e ser líder no mercado que atua (JAWORSKY; KOHLI, 1993; NARVER; SLATER, 1990). Os aspectos observados como consequência da empresa ser orientada ao mercado, porém, apesar de ter ainda muitas

deficiências na disseminação de inteligência, ocasiona uma distorção nos objetivos estratégicos da companhia, oriundos da necessidade de posicionar os seus produtos centrados no critério qualidade. Uma vez que as áreas operacionais têm acesso deficitário a essas informações os níveis de atendimento, instalação, reparo, sistemas, pós-venda e demais áreas operacionais aparentam ser menos orientadas ao cliente.

Quando se analisa as diferenças de uma empresa orientada ao mercado e uma empresa orientada a si mesma, observa-se que na variável qualidade, a empresa orientada ao mercado, se guia pelo que é definido pelos clientes enquanto que para as empresas orientadas a si a qualidade deve ser adequação aos padrões internos (DAY, 2001). Se o propósito da empresa é se posicionar através do atributo qualidade (AAKER; 1982), e parte de suas operações não condizem com a filosofia de orientação ao mercado, percebe-se que pode haver uma dissonância relacionada ao posicionamento almejado e percebido (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2008). Um fato relevante que leva a esta percepção é a empresa ter sido proibida pelo órgão regulador comercializar novas assinaturas para o produto ADSL enquanto não solucionasse os seus problemas com qualidade.

Percebe-se que o processo de inovação é conduzido pela diretoria de inovação e que esta por sua vez é responsável em fazer as leituras de mercado avaliando tendências e explicitando quais deverão ser os novos produtos e serviços a serem desenvolvidos. É interessante notar a relação entre orientação ao mercado e gestão da inovação, assim como verificado na revisão da literatura (AKEMAN; YIMAZ, 2008)

A empresa parece ter dificuldades relacionadas à sua capacidade de resposta ao mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990), é visível na pesquisa de campo que a área de sistemas, com atribuições de garantir o lançamento de novos produtos suportando as necessidades de tecnologia da informação, não consegue atender toda a demanda que lhe é solicitada, atrasando desta forma o lançamento de diversos produtos.

É interessante avaliar que apesar da entrevistada não achar que o ciclo de vida de um produto tecnológico é menor que o dos demais produtos ela relata na entrevista que em menos de dois anos perde-se o *time-to-market*, e que em função dos atrasos nas entregas da área de sistemas ela responsável pelo produto, acaba tendo prejuízos com isso.

Por outro lado torna-se evidente, no caso apresentado, que os produtos tecnológicos precisam passar por constantes evoluções tecnológicas, fazendo-os ter um tempo maior de existência antes de chegar à fase de declínio.

## 7.1 Limitações, Proposições e Recomendações para Pesquisas Futuras

Conforme descrito na metodologia o estudo de caso somente em circunstâncias especiais pode ser generalizado, o que não é o caso do estudo aqui apresentado. Ao se evidenciar a relação da literatura com os dados coletados em campo, tornou-se possível atingir aos objetivos propostos no início da dissertação, mas se houvesse uma quantidade maior de estudos de caso acerca do tema proposto poder-se-ia, talvez, evidenciar alguma generalização.

Outros estudos com foco quantitativo podem ser desenvolvidos e as pesquisas podem testar hipóteses relacionadas ao tema proposto. Testar diversas hipóteses pode contribuir com a construção de uma teoria sobre produtos tecnológicos, evidencia-se que o marketing para produtos inovadores possui particularidades e ainda necessita de maior entendimento.

Estudos relacionados à relação entre orientação ao mercado e inovação tecnológica e o entendimento de como desenvolver e aplicar as ferramentas de marketing para o entendimento dos clientes que possuem aversão a tecnologia e em contra partida, por que alguns clientes pagam um preço adicional para ser o primeiro adotante de um produto tecnológico podem contribuir com o entendimento das questões aqui discutidas.

A aplicação do estudo de caso aqui proposto em outras empresas do setor de telefonia fixa, e a revisão da literatura buscando-se outras fontes de informações pode contribuir com o entendimento mais amplo deste setor da indústria.

Novas pesquisas sobre como posicionar produtos tecnológicos em outros setores da indústria também é uma recomendação evidenciar se as características dos clientes que adotam tecnologia são as mesmas nos diversos setores da indústria.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name**. New York: The Free Press, 1991.

\_\_\_\_\_. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. 2 ed. São Paulo: Futura, 2002.

AAKER, David A.; SHANSBY J. G. Positioning your product. **Business Horizons**, Greenwich, v. 25, n. 3, p. 56-62, May/June 1982.

AAKER, J. Dimensions of brand personality. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 3, p. 347-356, Aug. 1997.

AKMAN, G.; YILMAZ, C. Innovative capability, innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Turkish software industry. **International Journal of Innovation Management**, v.12, n.1, p.69-111, March 2008.

ANDERY, M.A. et al. **Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica**. 14 ed. São Paulo: EDUC, 2004.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARRUDA, M. R.; VERMULM, S.; HOLLANDA, S. **Inovação tecnológica no Brasil: A indústria em busca da competitividade global**. São Paulo: ANPEI, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES – TELEBRASIL. **Livro azul das telecomunicações**. Rio de Janeiro: ABRAFIX, ACEL, TELEBRASIL, 2002.

ATUAHENE-GIMA, K. Market orientation and innovation. **Journal of Business Research**, v.35, p.93-103, 1996.

BAINSFAR, P. Create your own context and find a place in the public mind. **Campaign**, 16 Nov. 1990.

BARNEY J.B.; HESTERLY W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BAXTER, M. **Projeto de produto**: guia prático para o design de novos produtos. 2 ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.

BUZZEL, R.D.; GALE, B.T. **The PIMS Principles**. Nova York: The Free Press, 1987.

CASAS, A. et al. **Diferenciação e inovação em marketing**: estratégias diferenciadas de marketing aplicadas aos diversos segmentos de mercado. São Paulo: Saraiva, 2007.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI. **Manual para apresentação formal de trabalhos acadêmicos** 2. ed. rev. e ampl. São Bernardo do Campo: FEI, 2007.

CERVO, A.L; BERVIAN, P.A; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COTTERMAN, R.; et al. Aligning marketing and technology to drive innovation research. **Technology Management**, sep./oct., 2009.

CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F. **Marketing estratégico**. 8 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

CRAWFORD, C.M. The dual-drive concept of product innovation. **Business Horizons**, Indiana, v.34, n. 3, p. 32-38, may/jun 1991.

\_\_\_\_\_. Strategies for new products development. **Business Horizons**, Indiana, v.15, n. 6, p. 49-58, dez. 1972.

CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing**: As melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAVIS, F. D.; BAGOZZI, R. P.; WARSHAW, P. R. User Acceptance of computer Technology: A comparison of two theoretical models. **Management Science**, v.35, n. 8, p. 982-1003, 1989.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

\_\_\_\_\_. **Market driven strategy: processes for creating value.** New York: Free Press, 1990.

DEMO, P. **Metodologia científica: em ciências sociais.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DESCHAMPS, J. P.; NAYAK, P. R.; **Produtos irresistíveis: Como operacionalizar um fluxo perfeito de produtos do produtor ao consumidor.** São Paulo: Makron Books, 1996.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER JR., Frederick J. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 23-37, jan. 1993.

DI MINGO, E. The fine art of positioning. **The Journal of Business Strategy**, Boston, v. 9, n. 2, p.34-38, Mar./Apr. 1988.

DOGSON, M.; GANN, D.; SALTER, A. **The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice.** New York: Oxford University Press, 2008.

DONZAL, T.; UNGER, L. Emerging positioning strategies in global marketing. **The Journal of Consumer Marketing**, v.4, n.4, p.23-40, Fall 1987.

DRUCKER, P. **The Practice of Management.** New York: Harper & Row Publishers, 1954.

\_\_\_\_\_. The theory of the business. **Harvard Business Review**, v.72, n.5, p.96-104, Sep/Oct, 1994.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor: Prática e princípios.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ESCOBAR, J.C.M. **Serviço de telecomunicações: Aspectos jurídicos e regulatórios.** Porto Alegre: Livraria do advogado, 2005.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ETSKOWITS, Henry. The Triple Helix of University - Industry – Government Implications for Policy and Evaluation. **Working Paper: Science Policy Institute**, 2002-11.

FERREL, O.C.; HARTLINE, M.D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOURNIER, S. Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. **Journal of Consumer Research**, v.24, n.1, p.343-373, março, 1998.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The Economics of Industrial Innovation**. London: Pinter, 2007.

GHEMAWAT P. **A estratégia e o cenário de negócios**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, C.A. Estratégia, Orientação para o Mercado e Empreendedorismo: Proposição e Teste de Modelos Rivalis de predição do Desempenho nos Negócios. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2009.

GOUVÊA, M. A.; TOLEDO, G.L.; FILHO, L. N. R. Segmentação de mercado: Procedimento e técnicas o caso de uma empresa de serviços. In: III SEMEAD, 1998.

GRACIOSO, F. **Marketing Estratégico: Planejamento estratégico orientado para o Mercado**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GREEN, P.E.; KRIEGER, A. Segmentin markets with conjoint analysis. **Journal of Marketing**, p. 30-31, Out. 1991.

GRUENWALD, G. **Como desenvolver e lançar um novo produto no Mercado**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HEATH, M.; BRYDON, A.; WHITE, A. P. 3G infrastructure sharing: The future for mobile networks. Analysys Research Limited 2008, Cambridge UK, Victoire Press, ISBN 1 905495 59 5

HOGAN, R.. Personality and personality measurement. In: DUNNETTE, M.D.; HOUGH, L. M. (Ed.). **Handbook of industrial psychology**. 2ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, Jul. 1993.

JOHNSON, S. C.; JONES, C. How to Organize for New Products. **Harvard Business Review**, p. 52 May-June, 1957.

KALAFATIS, Stravos P.; TSOGAS, Markos H.; BLANKSON, C.; Positioning strategies in business markets. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 15, p. 416-429, 2000.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18, Apr. 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B.; KUMAR, A. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, 1993.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. 11 ed. São Paulo: Futura, 2002.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LAMBIN, J.J. **Marketing Estratégico**. 4. ed. Lisboa: Mc Graw Hill, 2000.

LEVITT, Theodore. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, v. 38, p. 45-56, jul/ago, 1960.

\_\_\_\_\_. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

LOBATTO, D. M.; et al. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009  
LUECKE, R. **Estratégia: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

LUMPKIN, J. R.; FESTERVAND, T. A. Purchase information sources of the elderly. **Journal of Advertising Research**, v.27, n.6 p.31-43, 1987.

McKENNA, Regis. As cinco regras do novo marketing. **Revista HSM Management**, n. 22, p. 14-22, set/out 2000.

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

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.V. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATTAR, F.N.; et al. **Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados: estratégias e ações para manter-se top of market**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: edição compacta 4 ed.** São Paulo: Atlas, 2007.

MENGARELLI, Ana Paula Cavallet. Dimensões da Personalidade de Marca: Construção e Validação de uma Escala Adaptada aos Consumidores Adolescentes. In: **Encontro de Marketing – EMA – ANPAD**, 2008, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MERRILL, J. R.; WEEKS, W. A. Predicting and identifying benefit segments in the elderly market. **AMA Educators`Proceedings**, p.399-403, 1983.

MICK, D. G. ; FOURNIER, S. Paradoxes of Technology: consumer cognizance, emotions and coping strategies. **Journal of Consumer Research**, v. 25, p. 123-47, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOLL, I.; et al. Market Orientation and design orientation: A management model. **Journal of Marketing Management**, v. 23, n.9-10, p. 861-876, 2007.

MOREIRA, N.V.A.; et al. A Inovação tecnológica no Brasil: Os avanços no marco regulatório e a gestão dos fundos setoriais. **Revista de Gestão USP**, v.14, n. especial, p.31-44, 2007

MORRISON, A.; WENSLEY R. Boxing up or boxed in?: A short history of the Boston Consulting Group share/ Growth Matrix. **Journal of Marketing Management**, p. 105-109, Jul. 1991.

MÜHLBACHER, H.; DREHER, A.; GABRIELRITTER, A. MIPS – Managing industrial positioning strategies. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 23, n. 4, p. 287-297, Oct. 1994.

MUNIZ, M. K.; MARCHETTI, R. Dimensões da Personalidade de Marca: análise da adequação da escala de Aaker (1997) ao contexto brasileiro. **XXIX Enanpad**. Brasília, 2005.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v.54, n.4, p. 20-35, Oct. 1990.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT- OECD. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: Finep, 2005.

OGILVY, D. **Ogilvy on Advertising**. London: Ramdon House Inc., 1985.

OLIVEIRA, Bráulio; CAMPOMAR, Marcos C. O processo de posicionamento competitivo em marketing. In: **Encontro de Marketing – EMA – ANPAD**, 2006, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

\_\_\_\_\_. Revisitando o posicionamento em marketing. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-52, janeiro/março 2007.

OLIVEIRA, Bráulio. **Proposição de um modelo de marketing para o reposicionamento de serviços**. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.

PARASURAMAN, A. Technology Readiness Index (TRI): a multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. **Journal of Service Research**, v. 2, n. 4, p. 307-320, 2000.

PARASURAMAN, A.; COLBY, C. L. **Marketing para produtos inovadores: como e por que seus clientes adotam tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PAULA, V. A. F. de. **Conflitos no período pós privatização das telecomunicações: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 29º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. Arrume tempo para pensar. **Revista Exame**, p. 6-12, março de 2001.

PRAHALAD C.K.; HAMEL G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 19 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Marketing de Guerra**. 1 Ed. São Paulo: M.Books, 2006.

\_\_\_\_\_. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. São Paulo: Pioneira, 2003.

RUEKERT, R. W. Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 9, Summer, p. 225-245, 1992.

RUDESTAM K.E.; NEWTON R.R. **Surviving your dissertation: a comprehensive guide to content and process**. 3 ed. Los Angeles: SAGE, 2007.

SAMPIERI R. H.; COLLADO C.F.; LUCIO P.B. **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. London and New York: Routledge, 2003.

SHAPIRO, B. P. What the Hell is 'Market Oriented'? **Harvard Business Review**, vol. 66, pp. 119-125, November-December, 1988.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market-orientation performance relationship? **Journal of Marketing**, v.58, p. 46-55, Jan.1994.

SMITH, W.R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. **Journal of Marketing**, p. 3-8. Jul.1956.

SOBRINHO, Zaki A.; SCHMIDT, Angela da Rocha. Práticas de marketing no desenvolvimento e lançamento de produtos de consumo. **Revista de Administração**, São Paulo, nº4, v.20, p.85-90, out./ dez. 1985.

SOUZA, R. V.; LUCE, F. B. Avaliação da Aplicabilidade do Technology Readiness Index (TRI) para a Adoção de Produtos e Serviços Baseados em Tecnologia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, pp. 121-141, Jul./Set. 2005.

STANTON, W.T. **Fundamentos de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

STONEMAN, Paul; DIEDEREN, Paul. Technology diffusion and public policy. **The Economic Journal**, v.104, p.918-930, Jul. 1994.

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 1991, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1991.

TOLEDO, G. L.; KHAUAJA, D. M. R. Orientação para o mercado e construção de marca: Estudo exploratório em uma empresa de telefonia móvel. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 73-88, outubro/dezembro 2005.

TOLEDO, G. L.; SIQUEIRA, A. C. B. Bases de segmentação de mercados no marketing industrial: um estudo de caso na indústria de elevadores. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 52-63, outubro/dezembro 2001.

TORNATZKI, L. G.; KLEIN, K. Innovation characteristics and innovation implementation: a meta-analysis of findings. **IEEE Transactions Engineering Management**, v. 29, n. 1, p. 28-45, 1982.

TOWLE, J. G.; MARTIN C. R. The elderly consumer: one segment or many? **Advances in Consumer Research**, n.3, p.463-468, 1976.

TROUT, J. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: M. Books, 2005.

URDAN, A. T.; ROCHA, A. Orientação para o mercado: Origens, Avanços e Perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 2, p.55-60, abril/junho 2006.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WENSLEY, R.; Os conceitos básicos da estratégia de marketing. In: Baker, Michael J. **Administração de marketing**. São Paulo: Campus, 2005.

WESTBROOK, R.; FORNEL C. Patterns of information source usage among durable goods buyers. **Journal of Marketing Research**, v.16, n.3, p.303-312, 1979.

WIND, Y. J. **Product policy: concepts, methods and strategy**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.

WRIGHT, P.; KROL, Mark J.; PARNEL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

Sites:

Acessado em 07 de maio de 2010:

<http://www.nytimes.com/2010/05/09/business/09every.html?emc=eta1>

Acessado em 28 de agosto de 2010:

<http://www.anatel.gov.br>

Acessado em 16 de novembro de 2009:

<http://www.telefonica.com.br>

<http://www.oi.com.br>

<http://www.embratel.com.br>

## **APÊNDICE A: roteiro para entrevista**

### **Início**

- 1) Levantamento de dados preliminares sobre a empresa por meio de dados secundários realizado pelo pesquisador.
- 2) Identificar o cargo, formação, tempo de empresa, experiência dentro e fora da empresa e qual a principal função do respondente dentro da empresa.

### **Contextualização da Empresa**

- 3) A empresa pertence a algum grupo? Qual? O grupo é nacional ou internacional? Quantas empresas o grupo possui no Brasil? Há quanto tempo a empresa atua no Brasil?
- 4) Qual a receita anual da empresa?
- 5) Quantos empregos diretos a empresa gera? E empregos indiretos?
- 6) Quantos clientes a empresa possui (pessoa física e jurídica)?
- 7) Qual é a missão, visão e valores da empresa?
- 8) Em relação à responsabilidade social corporativa quais os principais pontos que podem ser destacados?
- 9) Como se pode avaliar as questões relacionadas a recursos humanos, remuneração, desenvolvimento, carreira e ambiente de trabalho?
- 10) Como é o organograma da empresa?

### **Contextualização do ambiente competitivo da empresa**

- 11) Qual é a intensidade da rivalidade entre os concorrentes no setor que a empresa atua? Como ela se dá?

- 12) Quais são os principais produtos e serviços que a empresa comercializa? Quais sofrem maior ataque da concorrência?
- 13) A empresa sofre ameaças em relação a produtos substitutos? Como ela lida com essa questão?
- 14) Existem novos entrantes que ameaçam o negócio da empresa? Como a empresa monitora as ações dos players atuais e possíveis novos players?
- 15) Os produtos e serviços são desenvolvidos em conjunto com os fornecedores? Se sim, como funciona o relacionamento?
- 16) Em relação aos principais concorrentes e aos clientes qual é o posicionamento competitivo da empresa? A empresa atende todo o mercado com mesmas propostas ou grupos específicos de clientes com propostas diferentes?
- 17) Quais os principais fatores macro-ambientais (influências tecnológicas, políticas, econômicas, sociais, culturais e demográficas) que influenciam os negócios da empresa? Como a empresa monitora e lida com essas ameaças ou como ela cria oportunidades?

### **Investigação sobre as estratégias de posicionamento**

- 18) Na literatura de marketing uma questão muito discutida é a conquista da mente do consumidor. Como a empresa analisa as questões relativas a isso?
- 19) Alguns autores na literatura de marketing concordam que o produto/a marca pode ser posicionado através de algumas estratégias conforme quadro abaixo. Quais delas são mais compatíveis com aos produtos da empresa? Qual estratégia a empresa costuma adotar?

Abordagem	Descrição
Posicionamento pelo atributo	
Posicionamento pela qualidade/ preço	
Posicionamento com respeito ao uso ou aplicação	
Posicionamento pelo usuário do	

produto	
Posicionamento em relação à classe do produto	
Posicionamento em relação ao produto concorrente	
Outra	

- 20) Como a empresa conduz o processo de posicionamento dos seus produtos/marcas?
- 21) Uma marca pode ser decomposta em identidade, personalidade e imagem. A empresa gerencia ativamente essas dimensões da marca? Como é o processo?
- 22) A empresa realiza a atividade de segmentação do mercado? Quais as principais ferramentas e processos a empresa utiliza? Quais são as principais dificuldades?
- 23) Como é trabalhada a coerência em relação ao posicionamento da marca, empresa e produto?
- 24) Uma maneira de se pensar em posicionamento está relacionada ao posicionamento almejado e o percebido. A proposta de valor, a partir dos aspectos significativos de um determinado público-alvo, pode ser transmitida ao cliente através do composto de marketing. O cliente realiza processos mentais de processamento da informação e comparação com os concorrentes originando assim o posicionamento percebido. Quando a empresa lança um novo produto ou serviço no mercado, ela monitora os *gap's* entre posicionamento almejado e percebido? Se ela se depara com uma lacuna muito grande quais as estratégias usadas para aproximação das duas variáveis.
- 25) A empresa monitora o ciclo de vida do produto? Se sim, como? As decisões de investimento são tomadas utilizando-se Alguma ferramenta gerencial específica? Se sim, qual (is)?
- 26) Ainda em relação ao ciclo de vida do produto. Os produtos com inovação tecnológica que a empresa comercializa possuem um ciclo de vida menor em relação aos demais produtos? Em sua opinião porque isso acontece?

### **Investigação sobre o desenvolvimento e lançamento de novos produtos**

- 27) Explique os processos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos com inovação tecnológica? Quais são as principais etapas e processos? Existe um padrão a ser seguido?
- 28) Como a empresa gerencia a inovação?
- 29) A empresa reconhece a existência de grupos diferentes de clientes em termos de sua propensão à adoção de produtos com inovação tecnológica? Se sim, quais são? Como a empresa aborda cada um dos grupos? Os processos de posicionamento são pensados de maneira diferenciada para cada um dos grupos?
- 30) Em qual etapa do processo de desenvolvimento e lançamento de um novo produto a empresa trabalha estratégias de posicionamento.

### **Investigação sobre orientação ao mercado**

- 31) Como a empresa obtém informações de clientes e concorrentes? Como você classificaria a eficiência e a eficácia dessas informações?
- 32) A empresa dissemina essas informações na empresa? Como? Elas são utilizadas?
- 33) Você acha que a empresa reage de forma rápida na resposta que deve ser dada ao mercado? O que você apontaria como principais dificuldades?