

B2B

Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais

Tradução da 10ª edição norte-americana

Michael D. Hutt
Arizona State University

Thomas W. Speh
Miami University

Tradução:
Angela Tourinho Nery

Revisão Técnica:
Andres Rodriguez Veloso

Administrador (FEA-USP), mestre em Administração (FEA-USP),
doutor em Administração (FEA-USP)

Professor de Marketing do Departamento de Administração
da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
da Universidade de São Paulo (FEA-USP)



Gerenciando Produtos para os Mercados Industriais

Ao fornecer uma solução para os clientes, o produto é a força central da estratégia de marketing industrial. A capacidade da empresa de juntar uma linha de produtos e serviços que forneça valor superior aos clientes é a alma do gerenciamento de marketing industrial. Após a leitura deste capítulo, você entenderá:

1. como construir uma sólida marca de business-to-business.
2. a importância estratégica do fornecimento de valor superior competitivo para os clientes.
3. os vários tipos de linhas de produtos industriais e o valor do posicionamento do produto.
4. uma abordagem estratégica para o gerenciamento de produtos pelas etapas do ciclo de vida da adoção tecnológica.

Para estimular o crescimento na General Electric, o CEO Jeffrey Immelt disse a cada um dos gerentes das 11 unidades de negócio que tirassem 60 dias e voltassem com cinco ideias para o crescimento que gerassem pelo menos \$ 10 milhões em vendas em três anos.¹ Das 55 ideias propostas, 35 eram financiadas, variando desde sistemas de energia eólica até sofisticados sistemas de segurança em aeroportos usando tecnologia médica de varredura. A identidade no mercado de um profissional de marketing industrial é estabelecida por meio de sua marca e dos produtos e serviços que oferece. Por exemplo, a nova campanha de fixação de marca da General Electric – “Ecomagination” – sinaliza ao mercado que a empresa está bastante comprometida quanto a suas responsabilidades com o meio ambiente e está oferecendo soluções como energia eólica e equipamentos de purificação de água, assim como serviços de queima limpa do carvão.² Como as marcas constituem um dos ativos intangíveis mais valiosos que a empresa possui, a fixação da marca surgiu como uma prioridade para os executivos de marketing, os CEOs e a comunidade financeira.

O gerenciamento do produto está vinculado diretamente à análise do mercado e à seleção do mercado. Os produtos são desenvolvidos para se adequar às necessidades do mercado e são modificados à medida que aquelas necessidades mudam. Contando com essas ferramentas da análise da demanda como segmentação do mercado industrial e previsão do potencial do mercado, o profissional de marketing avalia as oportunidades e seleciona os segmentos lucrativos do mercado, determinando assim a orientação da política do produto. A política do produto não pode ser separada das decisões sobre seleção do mercado. Ao estimar as adequações potenciais do produto/mercado, uma empresa deve avaliar as novas oportunidades de mercado, estabelecer a quantidade e a agressividade dos concorrentes e medir os próprios pontos fortes e fracos. A função de marketing assume um papel de liderança na transformação das capacidades e dos recursos característicos de uma organização em produtos e serviços que desfrutem de vantagens posicionais no mercado.³

Este capítulo explora, de início, a natureza do processo de construção da marca e a forma pela qual uma marca sólida pode estimular o foco e dinamizar o desempenho da empresa. Em segundo lugar, analisa a qualidade do produto e o valor da perspectiva do cliente e os vincula diretamente à estratégia de marketing industrial. Terceiro, como os produtos industriais podem assumir várias formas, o capítulo descreve as opções de linhas de produto industriais, enquanto oferece uma abordagem para o posicionamento e o gerenciamento de produtos nos mercados de alta tecnologia.

Construindo uma Marca B2B Sólida

Embora empresas de bens de consumo, como a Procter & Gamble (P&G), a Coca-Cola e a Nestlé, tenham sobressaído pelo desenvolvimento de uma fatura de marcas duradouras e altamente lucrativas, algumas das marcas mais valiosas e poderosas pertencem às empresas de business-to-business: IBM, Microsoft, General Electric, Intel, Hewlett-Packard, Cisco, Google, Oracle, Canon, Siemens, Caterpillar e várias outras. Para a maioria dos profissionais de marketing industrial, o nome da empresa é a marca, de modo que os principais questionamentos passaram a ser: “O que você quer que o nome de sua empresa represente?” e “O que você quer que ele signifique na mente do consumidor?”⁴

¹ Bob Lamons, *The Case for B2B Branding* (Mason, OH: Thomson Higher Education, 2005), p. 142-144.

² Regis McKenna, *Relationship Marketing* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991), p. 7.

³ Rajan Varadarajan e Satish Jayachandran, “Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook”, *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (primavera de 1999), p. 120-143.

⁴ Frederick E. Webster Jr. e Kevin Lane Keller, “A Roadmap for Branding in Industrial Markets”, *Journal of Brand Management* 12 (maio de 2004), p. 389.

David Aaker afirma: “O **valor de marca** é um conjunto de ativos e passivos de marca vinculados a uma marca, ao nome e ao símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço e/ou para os consumidores daquela empresa”.⁵ Como analisaremos, os ativos e passivos que causam impacto no valor de marca incluem lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida e outras associações à marca, e os ativos proprietários da marca (por exemplo, patentes). Uma **marca**, então, é um nome, sinal, símbolo ou logotipo que identifica os produtos e serviços de uma empresa e a diferencia da concorrência.

Proporcionando uma perspectiva rica e incisiva, Kevin Lane Keller define o **valor da marca com base no cliente** como o efeito diferencial que o conhecimento da marca pelos clientes causa em sua resposta a atividades e programas de marketing para aquela marca.⁶ A premissa básica desse modelo de valor da marca com base no cliente é que o poder de uma marca está no “que os consumidores aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre a marca ao longo do tempo”.⁷ Dessa forma, o poder de uma marca é representado por todos os pensamentos, sentimentos, percepções, imagens e experiências que ficaram vinculados à marca na mente dos consumidores.

Etapas de Construção da Marca⁸

O modelo de valor da marca com base no cliente estabelece uma série de quatro etapas para a construção de uma marca sólida (ver Figura 8.1, lado direito): (1) desenvolver uma profunda consciência de marca ou uma identidade de marca; (2) estabelecer o significado da marca por meio de associações únicas à marca (ou seja, pontos de diferenciação); (3) evocar uma resposta positiva à marca dos clientes por meio de programas de marketing; e (4) construir relacionamentos de marca com clientes caracterizados por intensa lealdade. O conjunto de blocos de construção de marca (ver Figura 8.1, lado esquerdo), alinhado com a escada de branding – **saliência, desempenho, imagem, julgamentos, sentimentos e ressonância** –, fornece a base de um gerenciamento de marca bem-sucedido.

Identidade da Marca. Para conseguir a identidade correta de uma marca, o executivo de marketing industrial deve criar a **saliência da marca** com os clientes. A **saliência da marca** está vinculada diretamente à consciência da marca. Com que frequência a marca é evocada em diferentes situações? De que tipo de sugestões ou lembretes um cliente precisa para reconhecer uma marca? A **consciência da marca** se refere à capacidade do cliente de lembrar ou reconhecer uma marca em condições diversas. A meta, aqui, é garantir que os clientes entendam a categoria específica do produto ou serviço em que a marca compete, ao criar conexões claras para os produtos ou serviços específicos que são oferecidos apenas sob o nome da marca.

Significado da Marca. O **posicionamento da marca** envolve o estabelecimento de associações únicas à marca na mente dos clientes, para diferenciar a marca e estabelecer superioridade competitiva.⁹ Embora sejam possíveis vários tipos diferentes de associações à marca, o significado da marca pode ser obtido ao analisar duas categorias amplas: (1) **desempenho da marca** – a forma pela qual o produto ou serviço atende às necessidades mais funcionais dos clientes (por exemplo, qualidade, preço, estilo e eficácia dos

⁵ David Aaker, *Managing Brand Equity* (Nova York: The Free Press, 1991), p. 15.

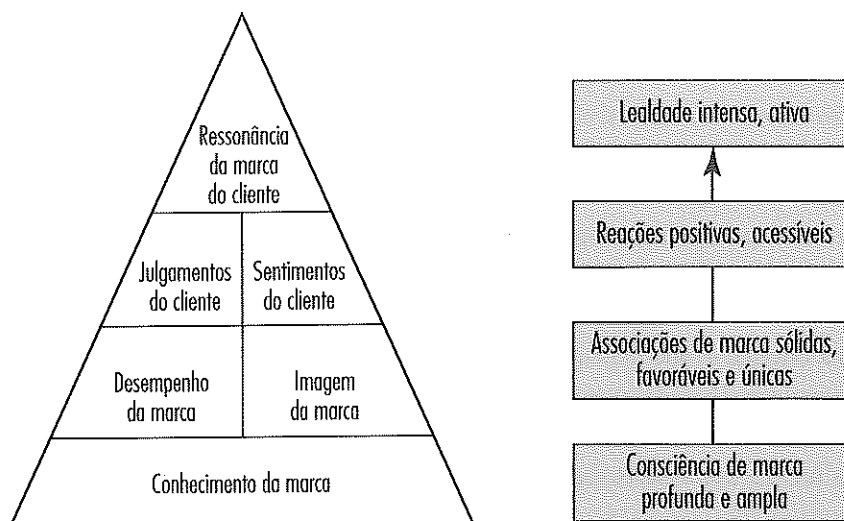
⁶ Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management* (3. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).

⁷ Webster e Keller, “A Roadmap for Branding”, p. 15.

⁸ Esta seção está baseada em Kevin Lane Keller, “Building Customer-Based Brand Equity”, *Marketing Management* 10 (julho-agosto de 2001), p. 15-19.

⁹ Kevin Lane Keller, Brian Sternthal e Alice Tybout, “Three Questions You Need to Ask About Your Brand”, *Harvard Business Review* 80 (setembro de 2002), p. 80-89.

FIGURA 8.1 | PIRÂMIDE DO VALOR DA MARCA COM BASE NO CLIENTE



FONTE: Kevin Lane Keller, "Building Customer-Based Brand Equity", *Marketing Management* 10 (julho-agosto de 2001), p. 19. Copyright © 2001 American Marketing Association. Todos os direitos reservados. Reproduzido com permissão.

serviços) e (2) **imagem da marca** – as formas pelas quais a marca tenta atender às necessidades psicológicas ou sociais mais abstratas dos clientes.

O posicionamento da marca incorporará os pontos de paridade e os pontos de diferenciação na proposição de valor do cliente (ver Capítulo 4). "Os pontos de diferenciação são associações sólidas, favoráveis e únicas à marca que estimulam o comportamento dos clientes; os pontos de paridade são aquelas associações em que a marca 'se equilibra' com os concorrentes e nega seus pontos de diferenciação pretendidos."¹⁰ Marcas sólidas de business-to-business como Cisco, IBM, Google e FedEx estabeleceram de modo claro associações sólidas, favoráveis (ou seja, valiosas para os clientes) e únicas à marca com os clientes.

Resposta à Marca. Quando uma estratégia de fixação da marca é implantada, deverá ser dada especial atenção a como os clientes reagem à marca e às atividades de marketing associadas. Quatro tipos de **julgamentos do cliente** são particularmente vitais para a criação de uma marca sólida (em ordem ascendente de importância):

1. *Qualidade* – a atitude do cliente quanto à qualidade percebida de uma marca, assim como as suas percepções de valor e satisfação;
2. *Credibilidade* – o grau em que a marca como um todo é percebida pelos clientes como de confiança em termos de especialização, fidelidade e popularidade;
3. *Conjunto de consideração* – em que medida os clientes consideram a marca como uma opção adequada que valha séria consideração;
4. *Superioridade* – em que grau os clientes acreditam que a marca ofereça vantagens únicas sobre as marcas da concorrência.

Os **sentimentos** estão relacionados à reação emocional dos clientes à marca e incluem vários tipos que foram ligados à construção da marca, inclusive simpatia, prazer, excitação e segurança. Por exemplo,

¹⁰ Webster e Keller, "A Roadmap for Branding", p. 390.

a marca Apple pode evocar sentimentos de **excitação** (os clientes são energizados pela marca e acreditam que a marca é “legal”); a IBM ou a FedEx podem evocar sentimentos de **segurança** (a marca produz um sentimento de amparo ou autoconfiança) e a campanha de fixação da marca Cisco, “Bem-vindos à Rede Humana”, pode evocar **simpatia** (a marca faz que os clientes se sintam em paz). A vice-presidente corporativa de marketing da Cisco, Marilyn Mersereau, afirma: “Em vez de sermos um participante do produto com a campanha ‘Desenvolvido pela Cisco’, estamos tentando posicionar a Cisco para ser uma plataforma para a sua experiência de vida”, instruindo os clientes sobre as formas com que a Cisco facilita que as pessoas se conectem com outras pela rede mundial.¹¹

Moldando Relacionamentos de Marca. Uma análise do nível de identificação pessoal e da natureza do relacionamento que um cliente formou com a marca é a etapa final do processo de construção da marca. A **ressonância da marca** representa a força da ligação psicológica que um cliente tem com uma marca e o grau pelo qual essa conexão se traduz em lealdade, vínculo pessoal e engajamento ativo com a marca. Keller observa: “A ressonância da marca reflete um relacionamento totalmente harmonioso entre os clientes e a marca[...] As marcas mais sólidas serão aquelas com as quais os clientes se tornam tão vinculados que, de fato, se tornam evangelistas e buscam ativamente meios para interagir com a marca e partilhar as suas experiências com terceiros”.¹²

Um Modelo de Sistema para o Gerenciamento de uma Marca

Para construir e gerenciar de modo adequado um valor da marca, Kevin Lane Keller e Donald R. Lehman fornecem um modelo integrativo que pode ser usado para isolar as principais dimensões do processo de gerenciamento da marca.¹³ (Ver Figura 8.2.)

Ações da Empresa. Um elemento controlável para o profissional de marketing industrial na criação do valor da marca diz respeito ao tipo e ao valor dos gastos com marketing (por exemplo, dólares gastos em propaganda ou no desenvolvimento do parceiro do canal), assim como clareza, nitidez e consistência da estratégia de marketing, ao longo do tempo e pelas atividades. As marcas sólidas recebem apoio apropriado de P&D e de marketing e esse apoio é mantido ao longo do tempo.

O que os Clientes Pensam e Sentem. Como vimos, a “escada da marca” segue uma ordem desde consciência e associações à marca até vínculo pessoal e lealdade intensa e ativa. É claro que as ações da concorrência, assim como as condições ambientais, podem influenciar como os clientes se sentem a respeito de uma marca (por exemplo, a Microsoft propõe um desafio para a Intuit, a UPS desafia a FedEx e o iPhone da Apple apresenta um desafio para o BlackBerry da Research in Motion). As marcas sólidas se mantêm relevantes e se distinguem ao fornecer os benefícios que mais importam para os clientes.¹⁴

O Que Fazem os Clientes. O retorno principal dos pensamentos e sentimentos positivos do cliente se reflete nas compras que fazem. As marcas sólidas proporcionam uma série de possíveis vantagens para uma empresa, como maior lealdade do cliente, menor vulnerabilidade para ações competitivas, maiores margens de lucro e maior cooperação e apoio dos parceiros de canal.

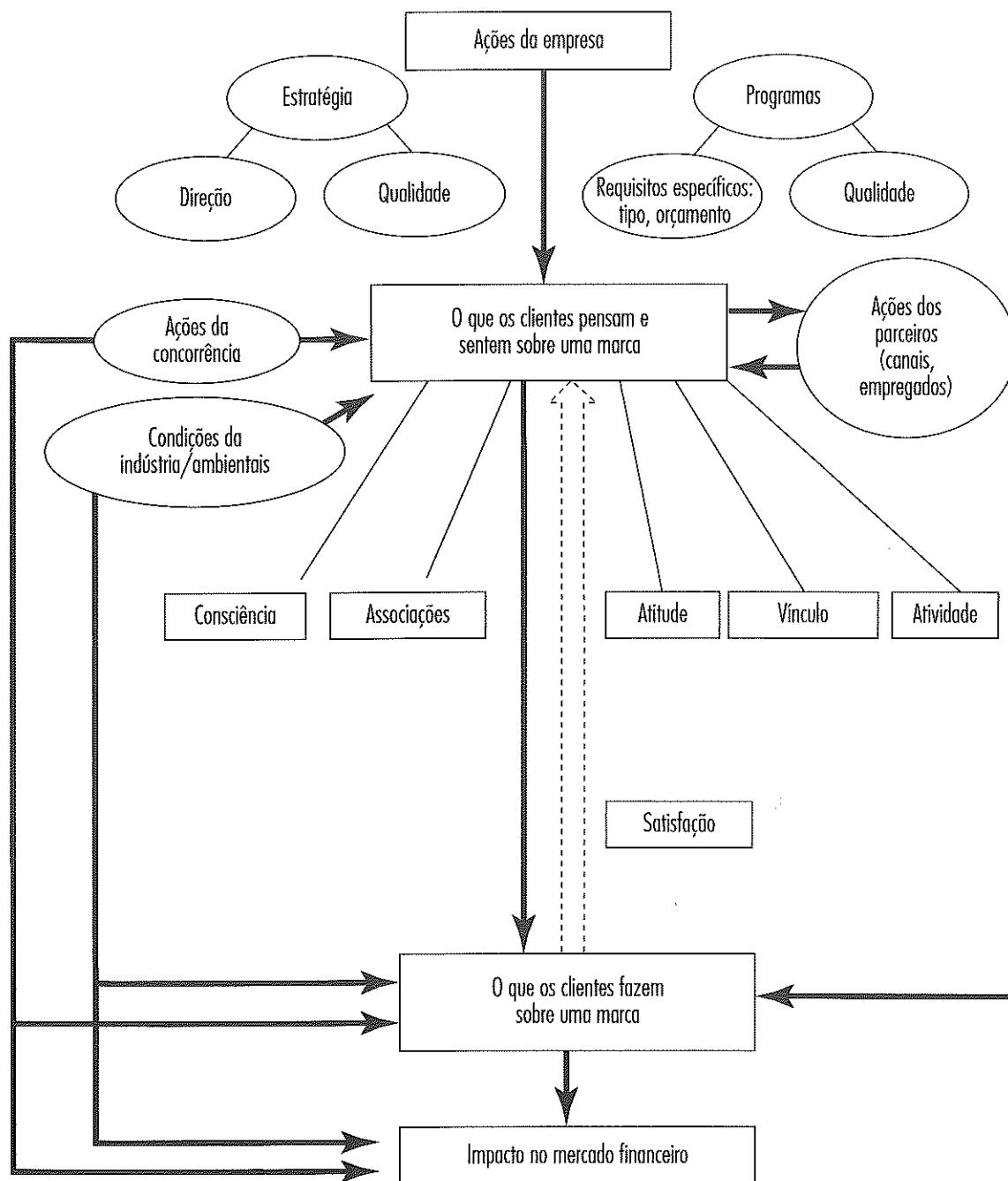
¹¹ “B to B’s Best Brands: Cisco”, *B to B’s Best*, 2007, disponível em <http://www.btobonline.com>, acesso em 15 de julho de 2008.

¹² Keller, “Building Customer Brand-Based Equity”, p. 19.

¹³ Kevin Lane Keller e Donald R. Lehman, “Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities”, *Marketing Science* 25 (novembro-dezembro de 2006), p. 740-759.

¹⁴ Kevin Lane Keller, “The Brand Report Card”, *Harvard Business Review* 78 (janeiro-fevereiro de 2000), p. 147-157.

FIGURA 8.2 | MODELO DE SISTEMA DE ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS DA MARCA



FONTE: Reproduzido com permissão de Kevin Lane Keller e Donald R. Lehman, "Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities", *Marketing Science* 25 (novembro-dezembro de 2006), p. 753. Copyright © 2006 INFORMS. Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS), 7240 Parkway Drive, Suíte 300, Hanover, MD 21076, Estados Unidos.

Como Reagem os Mercados Financeiros. Várias empresas de business-to-business lançaram iniciativas de construção de marca, mas esses investimentos geram retornos positivos? Uma pesquisa recente sobre a atitude da marca de compradores ao avaliar empresas de informática fornece algumas respostas.¹⁵

¹⁵ David A. Aaker e Robert Jacobson, "The Value Relevance of Brand Attitude in High-Technology Markets", *Journal of Marketing Research* 38 (novembro de 2001), p. 485-493.

PRINCIPAIS REALIZADORES EM B2B

Traços da Personalidade da Marca Institucional de um Negócio de Sucesso do Século XXI

Enquanto a personalidade da marca de um produto está relacionada à imagem do cliente e usuário para um produto específico, uma personalidade da marca institucional está centralizada nas características ou traços humanos dos funcionários da empresa como um todo. Assim, uma personalidade da marca institucional é bem mais ampla e reflete os valores, as palavras e os atos dos membros da organização, individual e coletivamente.

Kevin Lane Keller e Keith Richey afirmam que os traços da personalidade da marca institucional de um negócio bem-sucedido do século XXI podem ser definidos em três dimensões, orientando dessa forma os trabalhadores e tendo influência sobre como a empresa será percebida pelos clientes e principais partes interessadas:

- A “alma” da empresa possui dois traços: *passional* e *compassivo*. A empresa deve ser passional quanto à forma de servir os clientes e ser compassiva com relação aos funcionários, fornecedores, parceiros e membros das comunidades em que opera. (Por meio de seu foco centrado no cliente e do apoio a inúmeras iniciativas beneficentes, a Southwest Airlines demonstra esses traços.)

- A “mente” da empresa consiste em dois traços: *criativo* e *disciplinado*. Uma empresa de sucesso deve desenvolver soluções criativas para seus clientes e demonstrar uma abordagem disciplinada que se reflita em ações consistentes na organização. (Com base em seu sucesso no desenvolvimento de novo produto e na execução de estratégia superior, a Apple e a Intel demonstram esses traços.)
- O “corpo” da empresa inclui dois traços: *ágil* e *colaborativo*. A empresa bem-sucedida deve ter a agilidade para reagir rapidamente à mudança nas exigências do mercado e para dar ênfase a uma abordagem colaborativa que garanta relacionamentos de trabalho eficientes pelas funções e com as partes interessadas importantes. (Ao responder rapidamente às mudanças do mercado e ao adotar estratégias de marketing de relacionamento que sejam aceitas por clientes, parceiros de canal e parceiros de aliança, a Cisco demonstrou habilmente esses traços.)

FONTE: Kevin Lane Keller e Keith Richey, “The Importance of Corporate Brand Personality Traits to a Successful 21st Century Business”, *The Journal of Brand Management* 14 (setembro-novembro de 2006), p. 74-81. Reproduzido com permissão de Macmillan Publishers Ltd. Copyright 2006.

A atitude da marca é um componente e um indicador do valor da marca. A **atitude da marca** é definida como o percentual de compradores organizacionais que possuem uma imagem positiva de uma empresa menos aqueles com uma opinião negativa. Esse estudo descobriu que as mudanças na atitude da marca estão associadas ao desempenho no mercado de capital e tendem a guiar o desempenho financeiro contábil (ou seja, um aumento na atitude da marca se refletirá em um desempenho financeiro aumentado depois de três a seis meses). Resumindo, a pesquisa demonstra que os investimentos na construção da atitude da marca para empresas de alta tecnologia com certeza dão retorno e aumentam o valor da empresa.

Em outro estudo interessante, Thomas J. Madden, Frank Fehle e Susan Fournier fornecem a prova empírica do vínculo entre fixação da marca e criação do valor do acionista.¹⁶ Eles descobriram que uma carteira de marcas identificadas como sólidas pelo método de avaliação da Interbrand/*Business Week* revela vantagens de desempenho significativas em comparação com todo o mercado. “As empre-

¹⁶ Thomas J. Madden, Frank Fehle e Susan Fournier, “Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding”, *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (2, 2006), p. 224-235.

sas que desenvolveram marcas sólidas criam valor para seus acionistas ao gerar maiores retornos em magnitude do que o faz uma avaliação comparativa do mercado relevante, e talvez mais importante, com menos risco.”¹⁷

Qualidade do Produto e Valor do Cliente

O aumento das expectativas do cliente torna a qualidade do produto e o valor do cliente prioridades estratégicas importantes. Em uma escala global, muitas empresas internacionais insistem que os fornecedores, como um pré-requisito para as negociações, atendam aos padrões de qualidade estabelecidos pela Organização Internacional para a Padronização (ISO) com base em Genebra. Essas exigências de qualidade, chamadas de **padrões ISO 9000**, foram desenvolvidas para a União Europeia, mas ganharam adeptos pelo mundo.¹⁸ A certificação exige que um fornecedor documente integralmente seu programa de garantia de qualidade. O programa de certificação está se tornando um selo de aprovação para se competir por negócios não apenas no exterior, mas também nos Estados Unidos. Por exemplo, o Departamento de Defesa emprega os padrões ISO em suas diretrizes contratuais. Embora as empresas japonesas continuem a determinar o ritmo na aplicação de procedimentos sofisticados de controle de qualidade na fabricação, empresas como Kodak, AT&T, Xerox, Ford, Hewlett-Packard, Intel, GE e outras fizeram progressos significativos.

A busca pelo aumento da qualidade do produto atinge toda a cadeia de suprimentos, à medida que estas e outras empresas demandam um nível superior de qualidade de produto dos seus fornecedores, grandes e pequenos. Por exemplo, a GE tem uma meta em toda a organização de alcançar a qualidade Seis Sigma, o que significa que um produto teria um nível de defeito de não mais que 3,4 partes por milhão. Usando a abordagem Seis Sigma, a GE mede cada processo, identifica as variáveis que levam aos defeitos e toma medidas para eliminá-los. A GE também trabalha diretamente no apoio aos fornecedores quanto ao uso da abordagem. Além disso, a empresa informa que o Seis Sigma produziu resultados impressionantes – economias de custo de bilhões e aperfeiçoamentos fundamentais na qualidade do produto e dos serviços. Recentemente, a GE centralizou seus esforços de Seis Sigma em funções que “educam os clientes”, como marketing e vendas.¹⁹

Significado da Qualidade

O movimento de qualidade passou por várias etapas.²⁰ A *etapa um* estava centralizada na conformidade com os padrões ou no sucesso em atender às especificações. Mas a qualidade de conformidade ou defeitos zero não satisfaz um cliente quando o produto incorpora as características erradas. A *etapa dois* deu ênfase a que a qualidade fosse mais uma especialidade técnica e que adotá-la impulsionaria o processo principal de todo o negócio. Foi dada ênfase específica ao gerenciamento da qualidade total e à medição da satisfação do cliente. Todavia, os clientes escolhem um produto específico sobre as ofertas da concorrência porque percebem que ele possui um *valor* superior – o preço, o desempenho e os serviços do produto geram a alternativa mais atrativa. A *etapa três*, então, analisa o desempenho de qualidade de uma empresa com relação à concorrência e analisa as percepções do cliente sobre o valor dos produtos concorrentes. O foco,

¹⁷ Ibid., p. 232-233.

¹⁸ Wade Ferguson, “Impact of ISO 9000 Series Standards on Industrial Marketing”, *Industrial Marketing Management* 25 (julho de 1996), p. 310-325.

¹⁹ Erin White, “Rethinking the Quality-Improvement Program”, *The Wall Street Journal*, 19 de setembro de 2005, p. B3.

²⁰ Bradley T. Gale, *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See* (Nova York: The Free Press, 1994), p. 25-30.

aqui, está na qualidade e no valor percebidos pelo mercado *versus* aqueles da concorrência. Mais ainda, a atenção passou de defeitos zero nos produtos para deserção zero dos clientes (ou seja, *lealdade do cliente*). A mera satisfação dos clientes que têm liberdade para fazer escolhas não é suficiente para mantê-los leais.²¹

Significado do Valor do Cliente

Os especialistas em estratégia Dwight Gertz e João Baptista sugerem que “o produto ou o serviço de uma empresa é competitivamente superior se, quando existe igualdade de preço dos produtos concorrentes, os segmentos-alvo sempre o escolhem. Assim, o valor é definido em termos da escolha do consumidor em um contexto competitivo”.²² Por sua vez, a equação de valor inclui um componente de serviço vital. Para o componente de serviço, os estrategistas de marketing industrial devem “reconhecer que as especificações não são apenas estabelecidas por um fabricante que diz ao cliente o que esperar; em vez disso, os clientes também podem participar do estabelecimento das especificações”. O pessoal de vendas e serviços da linha de frente agrega valor à oferta do produto e à experiência de consumo ao atender ou, certamente, superar as expectativas de serviço do cliente.²³ O **valor do cliente**, então, representa uma “avaliação global do cliente do negócio sobre um relacionamento com um fornecedor, com base nas percepções das vantagens recebidas e dos sacrifícios feitos”.²⁴

Benefícios Os benefícios ao cliente assumem duas formas (Figura 8.3):

1. *Benefícios centrais* – os requisitos centrais (por exemplo, qualidade do produto especificada) para um relacionamento que os fornecedores devem atender integralmente para serem incluídos no conjunto de consideração do cliente;
2. *Benefícios adicionais* – atributos que diferenciam os fornecedores vão além do denominador básico fornecido por todos os fornecedores qualificados e criam valor agregado em um relacionamento comprador-vendedor (como serviço ao cliente com valor agregado).

Sacrifícios. Consistentes com a perspectiva total de custo que os clientes do negócio enfatizam (Capítulo 2), os sacrifícios incluem (1) preço de compra, (2) custos de aquisição (custos de colocação de pedido e de entrega) e (3) custos operacionais (os embarques recebidos livres de defeitos de peças componentes reduzem os custos operacionais).

O Que Importa Mais? Com base em amplo estudo com cerca de mil gerentes de compras por uma grande variedade de categorias de produto nos Estados Unidos e na Alemanha, Ajay Menon, Christian Homburg e Nikolas Beutin revelaram algumas compreensões valiosas sobre valor do cliente nos relacionamentos de business-to-business.²⁵

²¹ Thomas O. Jones e W. Earl Sasser, “Why Satisfied Customers Defect”, *Harvard Business Review* 73 (novembro-dezembro de 1995), p. 88-99; e Richard L. Oliver, “Whence Customer Loyalty”, *Journal of Marketing* 63 (edição especial de 1999), p. 33-44.

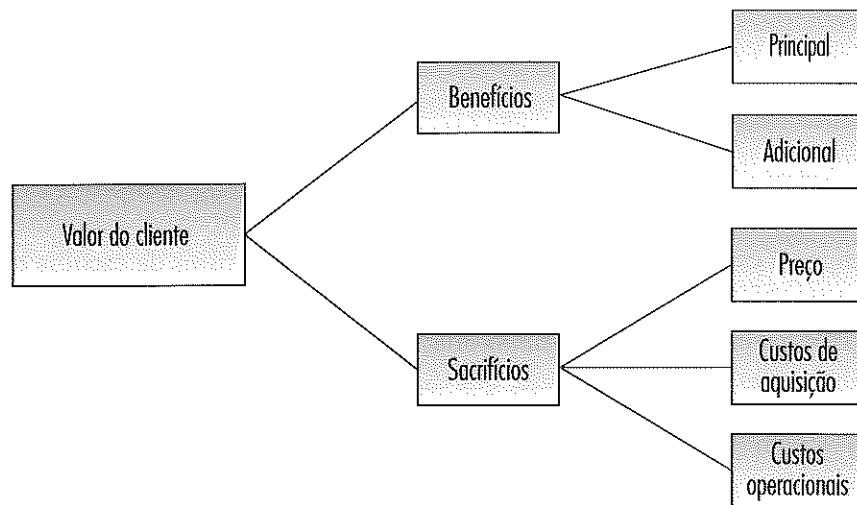
²² Dwight L. Gertz e João P. A. Baptista, *Grow to Be Great: Breaking the Downsizing Cycle* (Nova York: The Free Press, 1995), p. 128.

²³ C. K. Prahalad e M. S. Krishnan, “The New Meaning of Quality in the Information Age”, *Harvard Business Review* 77 (setembro-outubro de 1999), p. 109-112. Ver também C. K. Prahalad e Venkat Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

²⁴ Ajay Menon, Christian Homburg e Nikolas Beutin, “Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships”, *Journal of Business-to-Business Marketing* 12 (2, 2005), p. 5. Ver também, Wolfgang Ulaga e Andreas Eggert, “Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status”, *Journal of Marketing* 70 (janeiro de 2006), p. 119-136.

²⁵ Menon, Homburg e Beutin, “Understanding Customer Value”, p. 1-33.

FIGURA 8.3 | O QUE SIGNIFICA VALOR PARA OS CLIENTES DO NEGÓCIO



FONTE: Adaptado de Ajay Menon, Christian Homburg e Nikolas Beutin, "Understanding Customer Value", *Journal of Business-to-Business Marketing* 12 (2, 2005), p. 4-7.

Benefícios Adicionais. Primeiro, a pesquisa demonstra que os benefícios adicionais influenciam mais fortemente o valor do cliente do que os benefícios centrais. Por quê? Todos os fornecedores qualificados apresentam um bom desempenho no que tange aos benefícios centrais, assim os benefícios adicionais tendem a ser o diferenciador para o valor do cliente, à medida que este escolhe entre as ofertas que estão competindo. Dessa forma, os profissionais de marketing industrial podem usar serviços com valor agregado ou relacionamentos de trabalho em conjunto que influenciam os benefícios adicionais para fortalecer os relacionamentos com o cliente. Por exemplo, um fabricante de primeira linha de pneus para equipamentos de escavação de terrenos oferece serviços gratuitos de consultoria que ajudam os clientes a projetar procedimentos de manutenção que rendem economias de custo significativas.²⁶

Confiança. Em segundo lugar, o estudo reforça o papel vital da confiança em um relacionamento de negócio (ver Capítulo 4), demonstrando, de fato, que a confiança causa um impacto mais forte nos benefícios centrais do que nas características do produto.

Reduzindo os Custos do Cliente Terceiro, os resultados dão destaque à importância das estratégias de marketing que são elaboradas para auxiliar o cliente na redução dos custos operacionais. A equipe da pesquisa observa:

Garantir a entrega de componentes e matérias-primas em tempo hábil, estar envolvido nos processos de fabricação e de elaboração da estratégia de P&D da empresa do cliente e implantar os recursos necessários para garantir um relacionamento sereno com o cliente ajudarão a reduzir os custos operacionais do cliente.²⁷

Ao adotar essas iniciativas, o profissional de marketing industrial não deve se fiar apenas no preço para demonstrar e entregar valor ao cliente.

²⁶ Das Narayandas, "Building Loyalty in Business Markets", *Harvard Business Review* 83 (setembro-outubro de 2005), p. 134.

²⁷ Menon, Homburg e Beutin, "Understanding Customer Value", p. 25.

Estratégia de Suporte ao Produto: a Conexão de Serviços

A função de marketing deve garantir que todas as divisões da organização estejam empenhadas em entregar valor superior aos clientes. Os programas de marketing industrial envolvem uma série de componentes críticos que os clientes avaliam com atenção: produtos tangíveis, suporte ao serviço e serviços de informação em curso antes e depois da venda. Para fornecer valor e implantar com sucesso esses programas, a empresa de marketing industrial deve coordenar com cuidado as atividades entre o pessoal no gerenciamento do produto, em vendas e na prestação de serviços.²⁸ Por exemplo, customizar um produto e o cronograma de entrega para um cliente importante requer coordenação atenta entre o pessoal responsável pelo produto, pela logística e pelas vendas. Mais ainda, algumas contas de cliente podem exigir suporte especial de engenharia de campo, instalação ou equipamentos, aumentando assim a coordenação necessária entre as unidades de vendas e a prestação de serviços.

O serviço de pós-venda é especialmente importante para os compradores em muitas categorias de produtos industriais que variam desde computadores e máquinas-ferramentas até partes componentes projetadas sob encomenda. A responsabilidade pelo suporte ao serviço, todavia, é com frequência dispersa por vários departamentos, como engenharia de aplicações, relações com o cliente ou administração dos serviços. Vantagens significativas se acumulam para o profissional de marketing industrial que gerencia e coordena com atenção as conexões entre produto, vendas e prestação de serviços visando maximizar o valor do cliente.

Política do Produto

A política do produto envolve um conjunto de todas as decisões pertinentes aos produtos e serviços que a empresa oferece. Por meio da política do produto, uma empresa de marketing industrial tenta satisfazer as necessidades do cliente e construir uma vantagem competitiva sustentável ao capitalizar as suas competências principais. Esta seção explora os tipos de linhas de produto industriais e a importância de fixar as decisões sobre gerenciamento do produto em uma definição precisa do mercado do produto. É também fornecida uma estrutura para a avaliação das oportunidades do produto em uma escala global.

Tipos de Linhas de Produto Definidas

Como as linhas de produto das indústrias diferem daquelas das empresas de bens de consumo, a classificação é útil. As linhas de produto podem ser categorizadas em quatro tipos:²⁹

1. **Produtos exclusivos ou de catálogo.** Esses itens são oferecidos apenas com determinadas configurações e fabricados antes do recebimento dos pedidos. As decisões sobre a linha de produtos dizem respeito a acrescentar, retirar ou reposicionar os produtos na linha.
2. **Produtos sob medida.** Esses itens são oferecidos como um conjunto de unidades básicas, com inúmeros acessórios e opções. Por exemplo, a NCR oferece uma linha de estações de trabalho de varejo usadas por grandes clientes como as lojas Wal-Mart e 7-Eleven, bem como por peque-

²⁸ Frank V. Cespedes, *Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p. 58-85.

²⁹ Benson P. Shapiro, *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1977), p. 37-39.

nos negócios. A estação de trabalho básica pode ser expandida para ligar escâneres, leitores de cheque, dispositivos para pagamento eletrônico e outros acessórios para atender às necessidades específicas de um negócio. A ampla gama de produtos da empresa fornece aos varejistas uma solução de uma ponta a outra, desde o armazenamento de dados até a estação de trabalho do ponto de serviço na finalização da compra. O profissional de marketing oferece ao comprador organizacional um conjunto de módulos. As decisões sobre a linha de produtos estão centralizadas na oferta do composto apropriado de opções e acessórios.

3. **Produtos projetados sob encomenda.** Esses itens são criados para atender às necessidades de um cliente ou de um pequeno grupo de clientes. Algumas vezes o produto é uma única unidade, como uma usina ou uma máquina-ferramenta específica. Além disso, alguns itens fabricados em quantidades relativamente grandes, como um modelo de avião, podem entrar nessa categoria. A linha de produtos é descrita em termos da capacidade da empresa, e o cliente compra aquela capacidade. Por fim, essa capacidade é transformada em um produto acabado. Por exemplo, após examinar as empresas aéreas pelo mundo, a Airbus detectou interesse suficiente em um jato superjumbo para prosseguir com seu desenvolvimento.³⁰
4. **Serviços industriais.** Em vez de um produto real, o comprador está adquirindo a capacidade de uma empresa em uma área como manutenção, serviços técnicos ou consultoria de gerenciamento. (É dada especial atenção ao marketing de serviços no Capítulo 10.)

Todos os tipos de empresas de marketing industrial se defrontam com decisões sobre política do produto, seja quando oferecem produtos físicos, serviços puros (sem produto físico) ou uma combinação de produto e serviço.³¹ Cada situação de produto apresenta problemas e oportunidades singulares para o profissional de marketing industrial; cada uma conta com uma capacidade única. A estratégia do produto está no uso inteligente da capacidade corporativa.

Definindo o Mercado do Produto

É fundamental definir com precisão o mercado do produto para analisar as decisões da política do produto.³² Deve ser dada especial atenção aos modos alternativos de satisfação das necessidades do cliente. Por exemplo, muitos produtos diferentes poderiam concorrer com os computadores pessoais. Produtos de aplicação específica, como *paggers* de bolso e *smartphones* que enviam e-mail e se conectam à internet, são concorrentes potenciais. Ampla gama de dispositivos de informação que fornecem fácil acesso à internet também constitui uma ameaça. Nesse ambiente, Regis McKenna assevera, os gerentes “devem procurar oportunidades em – e esperar concorrência de – todo lugar possível. Uma empresa com um conteúdo de produto limitado se movimentará pelo mercado com antolhos e certamente terá aborrecimentos”.³³ Ao excluir produtos e tecnologia que competem pelas mesmas necessidades dos usuários finais, o estrategista do produto pode rapidamente ficar sem contato com o mercado. Tanto as necessidades do cliente quanto as formas de satisfazer essas necessidades mudam.

³⁰ Alex Taylor III, “Blue Skies for Airbus”, *Fortune*, 1º de abril de 1999, p. 102-108.

³¹ Albert L. Page e Michael Siemplenski, “Product-Systems Marketing”, *Industrial Marketing Management* 12 (abril de 1983), p. 89-99.

³² Para uma discussão relacionada sobre análise competitiva, ver Beth A. Walker, Dimitri Kapelians e Michael D. Hutt, “Competitive Cognition”, *MIT Sloan Management Review* 46 (verão de 2005), p. 10-12.

³³ McKenna, *Relationship Marketing*, p. 184.

Mercado do Produto. Um mercado do produto estabelece a arena distinta em que compete o profissional de marketing industrial. Quatro dimensões de uma definição de mercado são estrategicamente relevantes:

1. *Dimensão da função do cliente.* Esta envolve as vantagens que são fornecidas para satisfazer às necessidades dos compradores organizacionais (por exemplo, mensagem móvel).
2. *Dimensão tecnológica.* Existem formas alternativas em que uma função específica pode ser realizada (como celulares, *pager*, notebook).
3. *Dimensão do segmento do cliente.* Os grupos de clientes possuem necessidades características que devem ser atendidas (tais como representantes de vendas, médicos, viajantes internacionais).
4. *Dimensão do sistema com valor agregado.* Os concorrentes que atendem o mercado podem operar em uma sequência de etapas.³⁴ O sistema com valor agregado para a comunicação sem fio inclui fornecedores de equipamentos, como Nokia e Motorola, e prestadores de serviços, como Verizon e AT&T. A análise do sistema com valor agregado pode indicar oportunidades potenciais ou ameaças de mudanças no sistema (por exemplo, alianças potenciais entre fornecedores de equipamentos e prestadores de serviços).

Planejando para Hoje e Amanhã. A competição para satisfazer a necessidade do cliente existe no âmbito da tecnologia, assim como no nível do fornecedor ou da marca. Ao estabelecer limites precisos do mercado do produto, o estrategista do produto está mais bem equipado para identificar as necessidades do cliente, as vantagens buscadas pelo segmento do mercado e a natureza turbulenta da competição nos níveis da tecnologia e do fornecedor ou marca. Derek Abell oferece estas compreensões valiosas sobre estratégia:

- Planejar para hoje exige uma *definição* clara e precisa do negócio – uma descrição dos segmentos do cliente-alvo, das funções do cliente e da abordagem do negócio a ser adotada; planejar para amanhã diz respeito a como o negócio deverá ser *redefinido* no futuro.
- Planejar para hoje focaliza a *adaptação* do negócio para atender às necessidades dos clientes de hoje com excelência. Envolve a identificação de fatores que são críticos ao sucesso e a suavização destes com atenção; planejar para amanhã pode exigir a *readaptação* do negócio para competir de modo mais eficiente no futuro.³⁵

Percebendo o que vem a seguir. Os especialistas em estratégia também argumentam de modo proativo que muitas empresas estão negligenciando três importantes grupos de clientes que podem apresentar a maior oportunidade de crescimento explosivo:³⁶

- *Não consumidores*, que podem não ter capacidades especializadas, treinamento ou recursos para comprar o produto ou serviço.
- *Clientes undershot*, para quem os produtos existentes não são suficientemente bons.
- *Clientes overshot*, para quem os produtos existentes fornecem mais desempenho do que podem utilizar.

³⁴ George S. Day, *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage* (St. Paul, MN: West, 1984), p. 73.

³⁵ Derek F. Abell, "Competing Today While Preparing for Tomorrow", *Sloan Management Review* 40 (primavera de 1999), p. 74.

³⁶ Clayton M. Christensen, Scott D. Anthony e Erik A. Roth, *Seeing What's Next* (Boston: Harvard Business School Press, 2004), p. 5.

Planejando a Estratégia do Produto Industrial

A formulação de um plano de marketing estratégico para uma linha de produto existente é a parte mais importante dos esforços de planejamento de marketing de uma empresa. Após a identificação de um mercado do produto, a atenção se volta para o planejamento da estratégia do produto. A análise do posicionamento do produto fornece uma ferramenta útil para mapear o curso da estratégia.

Posicionamento do Produto

Uma vez definido o mercado do produto, deve-se garantir uma posição competitiva forte para o produto. O **posicionamento do produto** representa o lugar ocupado por um produto em um mercado específico; é constatado medindo-se as percepções e as preferências dos compradores organizacionais por um produto com relação aos seus concorrentes. Como os compradores organizacionais percebem os produtos como conjuntos de atributos (por exemplo, qualidade, serviço), o estrategista do produto analisará os atributos que assumem um papel importante nas decisões de compra.

O Processo³⁷

Observe, na Figura 8.4, que o processo de posicionamento tem início na identificação do conjunto relevante de produtos concorrentes (Etapa 1) e na definição daqueles atributos que são **determinantes** (Etapa 2) – atributos que os clientes usam para diferenciar entre as alternativas e que são importantes para a determinação de qual marca preferem. Em resumo, atributos determinantes são critérios de escolha importantes e de diferenciação. Naturalmente, alguns atributos são importantes para os compradores organizacionais, mas podem não ser de diferenciação. Por exemplo, a segurança pode ser um atributo essencial no mercado de caminhões para carga pesada, mas os clientes do mercado industrial podem considerar os produtos concorrentes oferecidos pela Navistar, Volvo e Mack Trucks como bem semelhantes nessa dimensão. Durabilidade, confiabilidade e economia de combustível podem constituir os atributos determinantes.

A Etapa 3 envolve a coleta de informações de uma amostra de clientes existentes e potenciais com respeito a como percebem as várias opções sobre cada um dos atributos determinantes. A amostra incluirá os compradores (especificamente, as pessoas influentes em compras) de organizações que representam todos os segmentos do mercado que o estrategista do produto deseja atender. Depois de analisar a posição atual do produto *versus* as ofertas da concorrência (Etapa 4), o analista pode isolar (1) a força competitiva do produto em diferentes segmentos e (2) as oportunidades para garantir uma posição diferenciada em um segmento-alvo específico (Etapa 5).

Isolando as Oportunidades da Estratégia

A Etapa 6 envolve a seleção da estratégia de posicionamento ou de reposicionamento. Nesse caso, o gerente do produto pode avaliar as opções de estratégia específicas. Primeiro, para alguns atributos, o gerente do produto pode desejar (1) adotar uma estratégia para aumentar a importância de um atributo aos clientes e (2) aumentar a diferença entre os produtos da concorrência e da empresa. Por exemplo, a importância

³⁷ Esta seção é baseada em Harper W. Boyd Jr., Orville C. Walker Jr. e Jean-Claude Larréché, *Marketing Management: A Strategic Approach with a Global Orientation* (Chicago: Irwin/McGraw-Hill, 1998), p. 190-200.

PRINCIPAIS REALIZADORES EM B2B

Basf: Usando Serviços para Construir uma Marca Sólida

A Basf AG, sediada na Alemanha, é a maior empresa de produtos químicos do mundo, com vendas globais de mais de \$ 33 bilhões e \$ 8 bilhões de vendas nos Estados Unidos. Constantemente classificada como uma das empresas globais mais admiradas da *Fortune*, a empresa compete no que muitos descreveriam como um negócio de *commodities*. Em vez de adotar uma estratégia de custo total baixo e competir no preço, a Basf decidiu se transformar em uma empresa voltada para o serviço inovador. Os serviços, como suporte de P&D ou serviços de campo no local, são difíceis de serem copiados pelos concorrentes e, quando bem executados, fornecem a estratégia de diferenciação máxima. Para comunicar a sua proposição de valor aos clientes, a empresa lançou a sua campanha de propaganda com o slogan familiar: “Não fabricamos muitos dos produtos que você

compra. Fabricamos muitos dos produtos que você compra melhor”. Tony Graetzer, alto executivo da agência de propaganda da Basf, descreve o fundamento para essa campanha, que recebeu inúmeros prêmios: “As empresas são vistas, com frequência, como vinculadas à qualidade de seus produtos, mas nunca são vistas como vinculadas à qualidade de seus serviços”. Empresas de sucesso fornecem serviço superior. Ao dar ênfase a como ajudar a tornar melhores os produtos dos seus clientes e na entrega em suas instalações, a marca Basf tornou-se sinônimo de parcerias com o cliente e liderança em tecnologia.

FONTE: Bob Lamons, *The Case for B2B Branding* (Mason, Ohio: Thomson, 2005), p. 91-94.

de um atributo como o treinamento do cliente pode ser exaltada por meio de comunicações de marketing dando ênfase a como o comprador potencial pode aumentar a sua eficiência e o desempenho dos funcionários por meio do treinamento da empresa. Caso sejam bem-sucedidos, esses esforços poderiam levar o treinamento do cliente de atributo importante para atributo determinante aos olhos dos clientes. Segundo, caso o desempenho da empresa sobre um atributo determinante do produto seja realmente maior que o dos concorrentes – mas o mercado perceba que as outras opções apresentam pequenas vantagens –, podem ser desenvolvidas comunicações de marketing para que as percepções estejam alinhadas com a realidade. Em terceiro lugar, a posição competitiva de um produto pode ser melhorada ao se aprimorar o nível de desempenho da empresa quanto aos atributos determinantes enfatizados pelos compradores organizacionais.

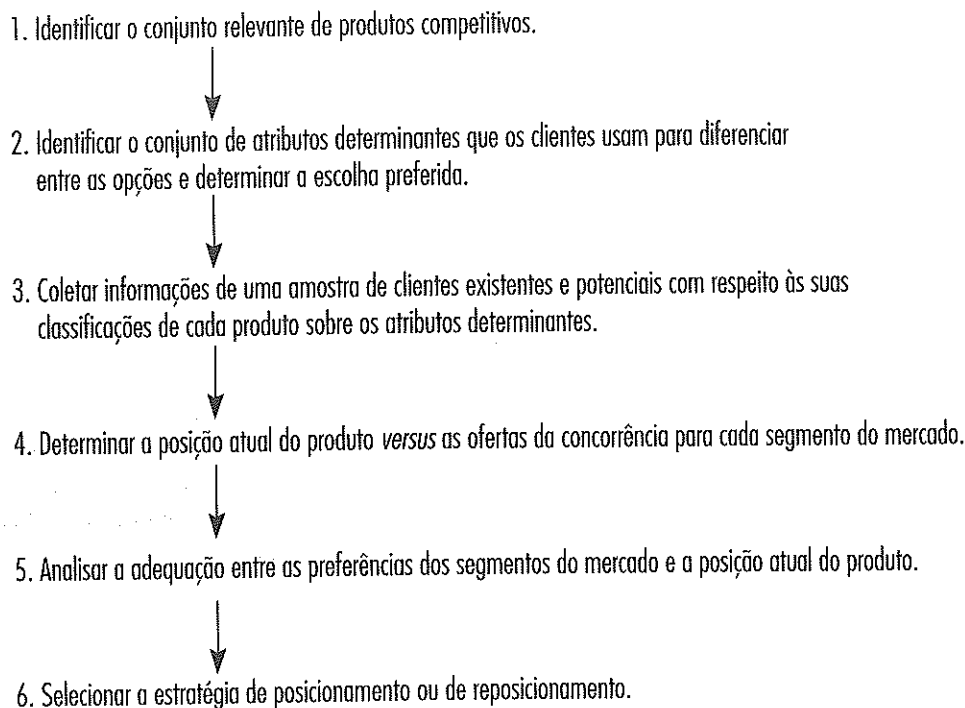
Exemplo de Posicionamento do Produto³⁸

Essa abordagem de posicionamento do produto foi aplicada com sucesso a um bem de capital em uma grande corporação. O produto que fornecia o foco da análise é vendido em três tamanhos para dois segmentos do mercado: usuários finais e engenheiros consultores. A pesquisa de marketing identificou 15 atributos, inclusive confiabilidade, suporte de serviço, reputação da empresa e facilidade de manutenção.

Uma Nova Estratégia. A pesquisa descobriu que a marca da empresa desfrutava de uma classificação excelente em confiabilidade do produto e suporte de serviço. Ambos os atributos eram bem determinantes para a empresa, em comparação com a concorrência. Para reforçar a importância de ambos os atributos,

³⁸ Esta seção é amplamente baseada em Behram J. Hansotia, Muzaffar A. Shaikh e Jagdish N. Sheth, “The Strategic Determinancy Approach to Brand Management”, *Business Marketing* 70 (outono de 1985), p. 66-69.

FIGURA 8.4 | ETAPAS NO PROCESSO DE POSICIONAMENTO DO PRODUTO



FONTE: Adaptado com modificações de Harper W. Boyd Jr., Orville C. Walker Jr. e Jean-Claude Larréché, *Marketing Management: A Strategic Approach with a Global Orientation* (Chicago: Irwin/McGraw-Hill, 1998), p. 197.

a administração decidiu oferecer um programa de garantia estendida. Tanto os usuários finais quanto os engenheiros consultores viam as garantias como importantes, mas não como um ponto de diferenciação entre as marcas concorrentes. A administração suspeitou, contudo, que, ao estabelecer um novo padrão de garantia para o setor, o atributo poderia tornar-se determinante, acrescentando poder da marca sobre a concorrência. Além disso, a administração sentiu que o novo programa de garantia também beneficiaria a reputação da marca em outros atributos como confiabilidade e reputação da empresa.

Melhores Metas. O estudo também apresentou algumas surpresas. O preço não era tão importante para os compradores organizacionais quanto a administração havia acreditado no início. Isso sugeria que havia oportunidades para aumentar a receita por meio da diferenciação do produto e do suporte de serviço. Da mesma forma, a pesquisa descobriu que a marca da empresa dominava toda a concorrência em produtos de grande e médio portes, mas não em produtos de pequeno porte. Esse produto específico apresentava uma posição competitiva especialmente fraca no segmento de engenheiros consultores. Foram desenvolvidas estratégias de suporte de serviço para fortalecer a posição do produto nesse segmento. Claramente, o posicionamento do produto fornece uma ferramenta valiosa para a elaboração de estratégias criativas para mercados industriais.

O Ciclo de Vida da Adoção da Tecnologia

Após décadas se contentando com cartas, telegramas e telefonemas, os consumidores adotaram o voice-mail, o e-mail, os navegadores da internet e uma série de dispositivos de informação. Em cada situação, a conversão do mercado foi lenta. Uma vez atingido um limite específico de aceitação do cliente, ocor-

ria uma febre. Geoffrey Moore define as **inovações descontinuadas** como “novos produtos ou serviços que exigem que o usuário final e o mercado mudem drasticamente o seu comportamento passado, com a promessa de ganhar novas vantagens igualmente drásticas”.³⁹ Durante o último quarto de século, as inovações descontinuadas eram bem comuns no setor de produtos eletrônicos para computador, criando um novo e massivo gasto, uma competição feroz e toda uma série de empresas que estão redefinindo os limites do mercado de alta tecnologia.

Uma ferramenta popular junto aos estrategistas em empresas de alta tecnologia é o ciclo de vida da adoção da tecnologia – uma estrutura desenvolvida por Geoffrey Moore, consultor de renome, para a Hewlett-Packard e várias outras empresas do Vale do Silício.

Tipos de Clientes de Tecnologia

Fundamentais para a estrutura de Moore são as cinco classes de clientes que constituem o mercado potencial para uma inovação descontinuada (Tabela 8.1). Os profissionais de marketing industrial podem se beneficiar ao colocar os produtos inovadores nas mãos dos **entusiastas da tecnologia**. Eles são os *gatekeepers* do restante do ciclo de vida da tecnologia, e seu endosso é necessário para que uma inovação seja ouvida claramente na organização. Enquanto os entusiastas da tecnologia possuem influência, não têm acesso imediato aos recursos necessários para levar uma organização em direção a um comprometimento em grande escala com relação à nova tecnologia. Por outro lado, os **visionários** possuem o controle dos recursos e podem, em geral, ter influência em fazer propaganda das vantagens de uma inovação e em dar-lhe impulso durante as etapas iniciais de desenvolvimento do mercado. Todavia, os visionários são de difícil atendimento por um profissional de marketing porque cada um demanda modificações especiais e únicas do produto. Suas demandas podem sobrecarregar rapidamente os recursos de P&D de uma empresa de tecnologia e paralisar a penetração no mercado da inovação.

A Divergência. Produtos verdadeiramente inovadores desfrutam, em geral, de um caloroso acolhimento de entusiastas da tecnologia e visionários, mas então as vendas vacilam e geralmente até caem. Com frequência, surge uma divergência entre visionários, que são intuitivos e apoiam a mudança radical, e os **pragmáticos**, que são analíticos, apoiam a evolução e fornecem o caminho para o mercado convencional. O profissional de marketing industrial que guia com sucesso um produto pela divergência cria uma oportunidade de ganhar a aceitação dos pragmáticos e conservadores do mercado convencional. Como disposto na Tabela 8.1, os pragmáticos fazem a maioria das compras de tecnologia nas organizações, e os conservadores incluem um grupo de tamanho considerável de clientes que estão hesitantes quanto a comprar produtos de alta tecnologia, mas o fazem para evitar serem ultrapassados.

Estratégias para o Ciclo de Vida da Adoção da Tecnologia

A estratégia fundamental para transpor a divergência e passar do mercado inicial para o mercado convencional é fornecer aos pragmáticos uma solução de 100% para os seus problemas (Figura 8.5). Muitas empresas de alta tecnologia erram ao tentar fornecer algo para todos, enquanto nunca atendem a todas as exigências de um segmento específico do mercado. Os pragmáticos buscam o produto completo – o conjunto mínimo de produtos e serviços que lhes dá um motivo para a compra. Geoffrey Moore observa que “o principal em uma estratégia vencedora é identificar uma simples base de operações de

³⁹ Geoffrey A. Moore, *Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge* (Nova York: HarperCollins, 1995), p. 13.

TABELA 8.1 | CICLO DE VIDA DA ADOÇÃO DA TECNOLOGIA: CLASSES DE CLIENTES

Cliente	Perfil
Entusiastas da tecnologia (inovadores)	Interessados em explorar a última inovação, esses clientes possuem influência significativa sobre como os produtos são percebidos por outros na organização, mas não têm controle sobre os comprometimentos de recursos.
Visionários (adotantes iniciais)	Desejando explorar a inovação por uma vantagem competitiva, esses clientes são verdadeiros revolucionários no negócio e no governo, que têm acesso aos recursos organizacionais, mas que demandam, com frequência, modificações especiais ao produto que são difíceis de fornecer pelo inovador.
Pragmáticos (maioria inicial)	Responsáveis pelo grosso das compras de tecnologia nas organizações, essas pessoas acreditam na evolução da tecnologia, não na revolução, e buscam produtos de um líder de mercado com um histórico comprovado de fornecer aperfeiçoamentos úteis na produtividade.
Conservadores (maioria tardia)	Pessimistas quanto à sua capacidade de obter algum valor dos investimentos em tecnologia, essas pessoas representam um grupo relativamente grande de clientes sensíveis ao preço e relutantes quanto à compra de produtos de alta tecnologia para evitar serem ultrapassados.
Céticos (retardatários)	Em vez de clientes potenciais, essas pessoas são críticos sempre presentes dos produtos de alta tecnologia de publicidade exagerada.

FONTE: Adaptado de Geoffrey A. Moore, *Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge* (Nova York: HarperCollins, 1995), p. 14-18.

clientes pragmáticos em um segmento do mercado convencional e acelerar a formação de 100% de seu produto total. A meta é ganhar uma posição de apoio o mais rápido possível – isso é o que significa *ultrapassar a divergência*”.⁴⁰

A Pista de Boliche

Nos mercados de tecnologia, cada segmento do mercado é como um pino de boliche e a iniciativa para atingir um segmento passa com sucesso para os outros segmentos à sua volta. A pista de boliche representa uma etapa no ciclo de vida da adoção, em que um produto ganha aceitação dos segmentos do mercado convencional, mas ainda precisa ser adotado de modo amplo.

Leve em consideração a evolução da estratégia do Lotus Notes.⁴¹ Quando introduzido inicialmente, o Notes foi oferecido como um novo paradigma para a comunicação por toda a empresa. Para atravessar o mercado convencional, a equipe do Lotus trocou o foco do produto de uma visão empresarial de comunicação corporativa para soluções específicas para funções específicas do negócio. O primeiro nicho atendido foi a função de gerenciamento de contas globais de empresas de contabilidade e consultoria de todo o mundo. A solução foi aperfeiçoar a coordenação da atividade contábil para produtos

⁴⁰ Ibid., p. 22. Para uma discussão relacionada, ver Clayton M. Christensen e Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* (Boston: Harvard Business School Press, 2003), p. 73-95.

⁴¹ Moore, *Inside the Tornado*, p. 35-37.

POR DENTRO DO MARKETING INDUSTRIAL

A Vantagem do Mais Forte em Mercados de Alta Tecnologia

As empresas de alta tecnologia que podem fazer que os seus produtos sejam projetados para os mesmos padrões do mercado possuem enorme influência sobre a orientação futura daquele mercado. Por exemplo, todos os softwares com base em PC precisam ser da Microsoft – e compatíveis com a Intel. Todas as soluções de rede devem ser compatíveis com os padrões da Cisco Systems; todas as impressoras devem ser compatíveis com a Hewlett-Packard. Esta é a essência do poder do mais forte nos mercados de alta tecnologia de que desfrutam empresas como Microsoft, Intel, Cisco e Hewlett-Packard. A vantagem do mais forte permite que essas líderes do mercado:

- *Atraiam mais clientes* ao gozar de melhor cobertura da imprensa e ciclos de vendas mais curtos somente porque os gerentes de tecnologia da informação esperam que sejam as vencedoras.
- *Mantenham mais clientes*, pois o custo de troca é alto para os clientes e o custo de entrada é alto para os concorrentes.

- *Impulsionem os custos para baixo*, ao trocar alguns aperfeiçoamentos mais dispendiosos que os clientes demandam aos fornecedores, enquanto retêm o controle dos componentes críticos de criação de valor.
- *Mantenham os lucros altos*, porque os parceiros do negócio dão prioridade ao desenvolvimento de produtos e serviços complementares que fazem que *todo produto* da líder do mercado valha mais aos clientes do que valem os produtos concorrentes.

A internet representa uma área explosiva de crescimento em muitos setores do mercado de alta tecnologia, à medida que as empresas se ajustam para ganhar uma posição de liderança em e-procurement, tecnologias sem fio, integração da cadeia de suprimentos e segurança com foco na rede mundial. Os jogos do mais forte só estão começando!

FONTE: Geoffrey A. Moore, Paul Johnson e Tom Kippola, *The Gorilla Game: An Investor's Guide to Picking Winners in High-Tech* (Nova York: HarperBusiness, 1998), p. 43-70.

altamente visíveis. Isso levou ao segundo nicho – o gerenciamento de contas globais para equipes de vendas, em que a coordenação aprimorada e o compartilhamento de informações estimulam a produtividade.

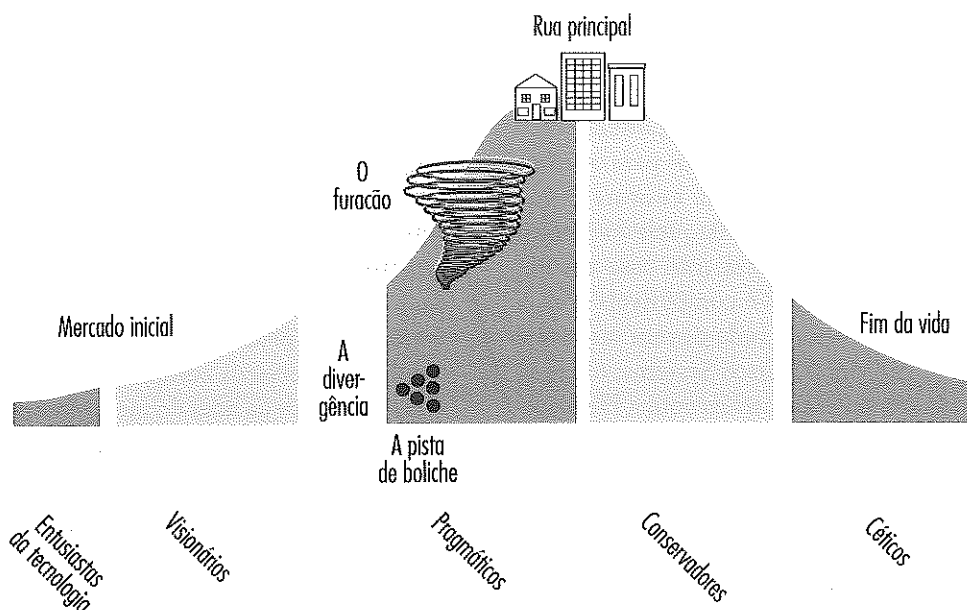
Uma Estratégia Focalizada. A próxima etapa lógica para o Lotus foi o movimento em direção à função de serviço do cliente, em que o compartilhamento livre de informações pode suportar soluções criativas para os problemas do cliente. A penetração bem-sucedida nesses segmentos criou outra oportunidade – incorporar o cliente ao circuito do Notes. Observe a principal lição aqui: uma estratégia com base no cliente e foco na aplicação fornece alavancagem para que uma vitória em um segmento do mercado cascateie em vitórias nos segmentos adjacentes do mercado.

O Furacão

Embora os compradores econômicos que buscam soluções específicas sejam importantes para o sucesso na pista de boliche, os compradores técnicos ou de infraestrutura nas organizações podem criar um furacão (ver Figura 8.5). Os gerentes de tecnologia da informação (TI) são responsáveis pelo fornecimento de infraestruturas eficientes e confiáveis – que os membros organizacionais dos sistemas usam para comunicar e executar as suas tarefas. Eles são pragmáticos e preferem comprar de um líder estabelecido do mercado.

Os profissionais de TI interagem livremente pelos limites da empresa e do setor e discutem as ramificações da última tecnologia. Os gerentes de TI se observam de perto – não querem ser prematuros

FIGURA 8.5 | CENÁRIO DO CICLO DE VIDA DE ADOÇÃO DA TECNOLOGIA



FONTE: Figura adaptada das páginas 19 e 25 de *Inside the Tornado*, por Geoffrey A. Moore. Copyright © 1995 por Geoffrey A. Moore Consulting, Inc. Reproduzido com permissão de HarperCollins Publishers e do autor.

ou retardatários. Em geral, movimentam-se em conjunto e criam um furacão. Como um número massivo de novos clientes está entrando no mercado ao mesmo tempo e como todos querem o mesmo produto, a demanda ultrapassa drasticamente a oferta e um grande grupo de clientes pode aparecer da noite para o dia. Em uma etapa crítica, essas forças do mercado cercaram as impressoras a laser e a jato de tinta da Hewlett-Packard, os produtos Windows da Microsoft, os microprocessadores da Intel e o dispositivo BlackBerry da Research in Motion.

Estratégia do Furacão. Os principais fatores de sucesso da fase do furacão do ciclo de vida da adoção diferem daqueles que são apropriados para a pista de boliche. Em vez de dar ênfase à segmentação do mercado, a meta principal é acelerar a produção para capitalizar a oportunidade apresentada pelo amplo mercado. Em seu setor de impressoras, a Hewlett-Packard demonstrou as três prioridades críticas durante um furacão:⁴²

1. Apenas embarcar.
2. Aumentar os canais de distribuição.
3. Impulsionar o próximo ponto de preço baixo.

Primeiro, o processo de aperfeiçoamento de qualidade da Hewlett-Packard permitiu que a empresa aumentasse de modo significativo a produção – começando pelas impressoras a laser e, depois, pelas impressoras a jato de tinta – com poucas interrupções. Segundo, para estender a cobertura do mercado, a HP começou a vender suas impressoras a laser por meio de canais de revenda de computador e estendeu seus canais de distribuição para as impressoras a jato de tinta para megalojas de computador, megalojas de es-

⁴² Ibid., p. 81. Ver também Stephen Kreider Yoder, "Shaving Back: How H-P Used Tactics of the Japanese to Beat Them at Their Game", *The Wall Street Journal*, 8 de setembro de 1994, p. A1, A6.

critório, vendas pelo correio e, mais recentemente, clubes de compras e outros pontos de venda ao consumidor. Terceiro, a HP baixou seus preços estabelecidos pelas suas impressoras – levando as impressoras a jato de tinta para abaixo de \$ 1.000, então abaixo de \$ 500, e ainda bem abaixo disso. Como demonstrado por esse exemplo, a estratégia do furacão dá ênfase à liderança do produto e à excelência operacional na fabricação e na distribuição.

Rua Principal

Essa etapa do ciclo de vida da adoção da tecnologia representa um período de desenvolvimento do pós-venda. As ondas frenéticas da adoção do mercado de massa do produto começaram a se acalmar. Os concorrentes no setor aumentaram a produção, e a oferta, agora, supera a demanda. Moore salienta que “a característica de definição de rua principal é que o crescimento continuado do mercado lucrativo não pode mais vir da venda de bens básicos aos novos clientes e deve vir, então, do desenvolvimento de extensões específicas de um nicho para a plataforma básica dos clientes existentes”.⁴³

Estratégia da Rua Principal. A meta, neste caso, é desenvolver estratégias com base no valor orientadas para segmentos específicos de usuários finais. A HP, por exemplo, equipara suas impressoras às necessidades especiais de diferentes segmentos dos usuários domésticos, ao oferecer:

- Uma impressora compacta portátil para aqueles usuários com pouco espaço.
- A impressora e fax OfficeJet para aqueles que ainda não possuem um aparelho de fax.
- Uma impressora colorida de alto desempenho para aqueles que criam folhetos comerciais.

A estratégia da rua principal dá ênfase à excelência operacional na produção e na distribuição, assim como nas estratégias de segmentação do mercado bem sintonizadas. Que sinais aparecem no fim do ciclo de vida da adoção da tecnologia? Aparece uma inovação descontinuada que incorpora a tecnologia revolucionária e promete novas soluções aos clientes.

Resumo

Algumas das marcas globais mais valiosas e duradouras pertencem a empresas de business-to-business. O poder de uma marca reside na mente dos clientes por meio do que estes vivenciaram, viram e ouviram sobre a marca ao longo do tempo. O modelo de valor da marca com base no cliente consiste em quatro etapas: estabelecer a identidade correta da marca, definir o significado da marca por meio de associações únicas à marca, desenvolver programas de marketing responsivo para induzir uma resposta positiva à marca dos clientes e construir relacionamentos da marca com os clientes, caracterizados pela lealdade e pelo comprometimento ativo. A pesquisa demonstra vividamente que os investimentos na construção de uma marca sólida geram um retorno positivo no desempenho financeiro da empresa.

A conceitualização de um produto deve passar além da mera descrição física, para incluir todas as vantagens e serviços que fornecem valor aos clientes. A meta unificada para o profissional de marketing industrial: *fornecer qualidade e valor percebidos pelo mercado superiores com relação à concorrência*. Para um cliente do negócio, o valor envolve um *trade-off* entre vantagens e sacrifícios. Os profissionais de marketing industrial podem fortalecer os relacionamentos com o cliente ao fornecer serviços com valor agregado e ao ajudar os clientes a reduzir os custos operacionais. Uma estratégia do produto coordenada

⁴³ Moore, *Inside the Tornado*, p. 111.

cuidadosamente reconhece o papel das várias áreas funcionais ao fornecer valor aos clientes do negócio. Deverá ser dada especial atenção à sincronização das atividades entre o gerenciamento do produto, vendas e unidades de serviço.

As linhas de produtos industriais podem ser amplamente classificadas em (1) itens exclusivos ou de catálogo, (2) itens sob medida, (3) itens projetados sob encomenda e (4) serviços industriais. O gerenciamento do produto pode ser mais bem descrito como o gerenciamento da capacidade. Ao monitorar o desempenho do produto e ao formular a estratégia de marketing, o profissional de marketing industrial pode usar com sucesso a análise do posicionamento do produto. Ao isolar a posição competitiva de um produto em um mercado, a análise do posicionamento fornece a compreensão da estratégia ao planejador. Um atributo do produto é determinante caso seja importante e de diferenciação.

Os mercados da alta tecnologia em rápida mudança apresentam oportunidades e desafios especiais ao estrategista do produto. O ciclo de vida da adoção da tecnologia inclui cinco categorias de clientes: entusiastas da tecnologia, visionários, pragmáticos, conservadores e céticos. Os novos produtos ganham aceitação de nichos do mercado convencional, progridem de segmento para segmento como um pino de boliche derrubando outro e, se bem-sucedidos, vivenciam um furacão de adoção geral e difundida pelos pragmáticos. Mais importante, o ciclo de vida da adoção da tecnologia exige diferentes estratégias de marketing nas diversas etapas.

Questões para Discussão

1. Regis McKenna observa que “nenhuma empresa em um setor com base na tecnologia está segura quanto a impactos não previstos”. Nos anos recentes, muitas indústrias balançaram com a mudança tecnológica. Nesse ambiente, que ações pode tomar um estrategista do produto?
2. Empresas como Microsoft, Apple, Sony e Intel vivenciaram uma explosão na demanda de alguns de seus produtos. Durante o “furacão” por um produto de alta tecnologia, o princípio que guia as operações de um líder do mercado é “Apenas embarcar”. Explicar e discutir as mudanças na estratégia de marketing que a empresa deve seguir após o furacão.
3. Descrever por que uma estratégia de posicionamento da marca incluirá pontos de diferenciação e pontos de paridade. Dar um exemplo para embasar seu argumento.
4. Movendo-se pelo ciclo de vida da adoção da tecnologia, comparar e diferenciar os entusiastas da tecnologia e os pragmáticos. Dar especial atenção às diretrizes da estratégia que o estrategista de marketing seguirá para alcançar os clientes que estão incluídos nessas duas categorias de adoção.
5. Usando uma estrutura de valor da marca com base no cliente como um guia, descrever os componentes característicos da estratégia de marca da Apple.
6. Uma estratégia do produto específica estimulará uma resposta do mercado e a resposta correspondente dos concorrentes. Que características específicas do ambiente competitivo o estrategista de marketing industrial deverá avaliar?
7. Identificar duas marcas de business-to-business que você consideraria como sólidas e distintas. A seguir, descrever as características de cada marca que tendem a destacá-la das marcas concorrentes.

8. Distinguir entre itens de catálogo, itens sob medida, itens projetados sob encomenda e serviços. Explicar como as exigências de marketing variam por essas classificações.
9. Avaliar esta declaração: Uma marca é muito mais que um nome, e a fixação da marca é um problema de estratégia, não um problema de nome.
10. Bradley Gale, diretor executivo do The Strategic Planning Institute, afirma: “As pessoas sistematicamente arranjam às pressas as demonstrações de resultado do exercício e os balanços patrimoniais, mas, em geral, não monitoram os fatores não financeiros que impulsionam, no final, o seu desempenho financeiro. Esses fatores não financeiros incluem ‘qualidade relativa percebida pelo cliente’: como os clientes veem as ofertas do profissional de marketing *versus* como percebem as ofertas competitivas”. Explicar.

Cisco TelePresence: a Tecnologia “Como se Você Estivesse Lá”⁴⁴

A pesquisa demonstra que as pistas visuais – como levantar uma sobrancelha ou sacudir os ombros – consistem em mais de 50% das informações em uma conversação. Infelizmente, até agora as tecnologias de vídeo falharam em fornecer a fidelidade necessária para a transmissão dessas pistas reveladoras de modo eficiente. Todavia, a Cisco Systems criou um sistema de comunicação por vídeo em duas vias que preserva todas aquelas nuances importantes, no processo pioneiro de uma nova forma de comunicação digital que compete com a eficácia das reuniões presenciais. Vinte e cinco patentes estão pendentes para a tecnologia de “como se você estivesse lá” da Cisco TelePresence. Um analista do setor observou que a videoconferência é como dirigir uma bicicleta de dez marchas, enquanto a TelePresence é como dirigir uma Ferrari.

Vantagens

Ao reduzir a necessidade de reuniões presenciais em que todos estão frente a frente, as organizações podem obter vantagens significativas de custos reduzidos de viagem, maior produtividade e melhores relacionamentos com clientes e parceiros. Para as empresas globalizadas, a viagem executiva é cansativa, cara e demorada. Por que viajar para se encontrar com alguém se você pode se comunicar com a mesma eficácia por meio da TelePresence?

A Etiqueta de Preço

A Cisco TelePresence 3000 custa aproximadamente \$ 300 mil por instalação, ou sala, além de custos de suporte adicionais. Por outro lado, a Cisco TelePresence 1000 está cotada em \$ 80 mil por sala. Como o preço das principais tecnologias da TelePresence, como telas de plasma e conexões por banda larga, quase certamente continuará a declinar bem rápido, a Cisco acredita que o sistema desfrutará de ampla gama de aplicações, tornando-se viável para mais organizações e até para as pessoas em suas casas.

Questões para Discussão

1. Usando o ciclo de vida da tecnologia como uma estrutura, proponha estratégias específicas de marketing que a Cisco poderia empregar para “ultrapassar a divergência”.
2. Identifique os segmentos específicos do mercado que a Cisco poderia atingir para o produto TelePresence.

⁴⁴ “Cisco Brings ‘In-Person’ Realism to Virtual Communications”, disponível em <http://www.cisco.com/en/US/products/ps7060/index.html>, acesso em 15 de julho de 2008.