

## Satisfação de compradores e posicionamento estratégico no B2B: uma proposta de aplicação de resultados de pesquisa na formulação de estratégias

Márcio Roberto Moran<sup>1</sup>  
Marco Antônio Silva<sup>2</sup>  
Neilson Carlos Ramalho<sup>3</sup>  
Maria Aparecida Gouvêa<sup>4</sup>

### Resumo

Esta investigação contempla a identificação de atributos de satisfação que mais discriminam grupos de compradores de máquinas para o beneficiamento de vidros e, também, o mapeamento dos diversos grupos de compradores sob a ótica da satisfação nos produtos adquiridos. Prioritariamente, porém, este trabalho propõe o uso de uma ferramenta que facilite a identificação do tipo de posicionamento estratégico a ser adotado

*Recebimento: 7/6/2013 - Aceite: 19/9/2013*

<sup>1</sup> Economista e Mestre em Ciências pela Universidade de São Paulo. Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, Butantã. CEP 05508-010 - São Paulo, SP - Brasil. E-mail: marcio.moran@usp.br.

<sup>2</sup> Doutor em Ciências pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (2013). Professor de Finanças da Escola Superior de Propaganda e Marketing. Rua Dr. Álvaro Alvim, 123, Vila Mariana. CEP: 04018-010 - São Paulo, SP - Brasil. E-mail: marco.silva@espm.br. Professor de Finanças da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Rua Monte Alegre, 984, Perdizes. CEP: 05014-901 - São Paulo, SP - Brasil. E-mail: silvam@pucsp.br.

<sup>3</sup> Mestre em Sistemas de Informação pela Universidade de São Paulo (2012). Consultor de Serviços Profissionais da Avaya Brazil. Rua Verbo Divino, 1227 - Granja Julieta. CEP: 04719-000 - São Paulo, SP - Brasil. E-mail: neilsoncarlos@gmail.com.

<sup>4</sup> Professora Livre-Docente em Administração (2002). Professora da Universidade de São Paulo, Brasil. Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - FEA 1 - sala G162 - Cidade Universitária. CEP: 05508-900 - São Paulo, SP - Brasil. E-mail: magouvea@usp.br.

por empresas que disponham de resultados de pesquisas de satisfação de clientes. No plano metodológico, trata-se de um estudo exploratório e descritivo, realizado a partir de uma amostra de 138 casos, por meio da Análise de Conglomerados. As realizações deste estudo contribuem, portanto, para o avanço do conhecimento sobre setores pouco explorados na literatura científica, bem como ampliam a discussão sobre a relevância das pesquisas de satisfação nos processos de formulação de estratégias.

**Palavras-chave:** Satisfação de compradores; Posicionamento estratégico; Análise de conglomerados; Mercados industriais

## **Buyers' satisfaction and strategic positioning in B2B: a proposal for the application of survey's results in strategic conception**

### **Abstract**

This research identifies attributes of satisfaction that most discriminate buyers' clusters for flat glass processing machines and also different groups of buyers from the perspective of satisfaction on products purchased. Primarily, however, this paper proposes the use of a tool that facilitates the identification of a strategic positioning to be adopted by companies that have customer satisfaction surveys results. At the methodological level, this is an exploratory and descriptive study, conducted from a sample of 138 cases, by Cluster Analysis. The accomplishments of this study, thus, contribute to the advancement of knowledge on sectors unexplored in scientific business literature and broaden discussion on the relevance of satisfaction surveys in strategies conception processes.

**Keywords:** Buyers' satisfaction; Strategic positioning; Cluster analysis; B2B markets

### **Introdução**

No mundo real, muitos problemas do ambiente de negócios são mal definidos ou, simplesmente, de difícil delimitação. Não só porque tais

problemas não têm uma única e correta resposta, mas, também, porque, geralmente, necessitam ser formulados e tratados antes de qualquer solução ser obtida (ZIKMUND *et al.*, 2010). Nesse contexto, enquadram-se os casos diretamente relacionados à *satisfação de clientes*, uma vez que estes agentes carregam a *expectativa* como referência para o julgamento de fornecedores.

De acordo com Kotler e Keller (2006), a satisfação de um comprador, após a realização de uma transação, depende do desempenho da oferta em relação às expectativas que antecederiam o evento. Kotler e Armstrong (2007), em virtude disso, alertam os estrategistas, para que tenham cautela ao definir o nível de expectativa dos clientes, pois níveis baixos ou altos demais podem acarretar, respectivamente, fuga de compradores ou insatisfação. Complementarmente, Peppers e Rogers (1994) e Reichheld (1996), provocam as empresas a entender bem os diversos segmentos que compõem os mercados-alvo nos quais pretendem atuar, a partir do conhecimento dos perfis de potenciais clientes, com vistas a reduzir a probabilidade de insatisfação dos compradores.

Por isso, quanto mais se consegue identificar padrões de resposta do mercado à determinada oferta, mais elementos as organizações dispõem, para eliminar ou diminuir as chances de não atendimento de expectativas dos clientes. De forma mais abrangente, quanto mais as empresas conhecem os padrões de resposta do mercado, em melhores condições estão quando precisam formular estratégias específicas, voltadas a grupos característicos de compradores. Os trabalhos de Porter (1980; 1989), Treacy e Wiersema (1995) e Hax e Wilde II (1999; 2001), por exemplo, servem de ilustração quando o assunto é a proposição de tipos de posicionamento estratégico adequados a diferentes perfis de setores, segmentos ou clientes.

Baseando-se, portanto, na ideia de que há considerável variedade de perfis de compradores para um mesmo bem ou serviço, inclusive em mercados industriais (B2B), fruto da combinação de um grande número de variáveis - porte da empresa, atividade principal (fabricação, distribuição ou serviço), localização e cultura, entre outras -, conforme revela a revisão de Chaves (2001) sobre o tema, e que, em mercados B2B, a manutenção dos relacionamentos é muito importante, para que as firmas aumentem as respectivas participações de mercado ou as margens de lucro (CHANG *et al.*, 2012), este estudo volta-se, prioritariamente, à relação que se deve estabelecer entre os posicionamentos estratégicos de produtos ou negócios e o nível de satisfação de grupos de compradores, heterogêneos entre si.

Uma vez, então, que a situação-problema explorada neste trabalho aborda a coerência das estratégias de produtos ou negócios relativamente à satisfação de distintos grupos de clientes, a pesquisa bibliográfica e a

análise de conglomerados, que seguem, estão orientadas por uma questão: considerando-se que haja diferentes grupos de compradores em uma determinada indústria, formados pela homogeneidade interna quanto ao nível de satisfação com a oferta de certos bens e serviços, qual seria o tipo de posicionamento estratégico a ser adotado pelas empresas do setor ofertante, dentre as propostas por Hax e Wilde II (1999; 2001), para cada conjunto de empresas demandantes?

Da pergunta acima enunciada, derivam as três partes do objetivo da presente investigação: (i) identificar os atributos de satisfação que mais discriminam os grupos de compradores da indústria brasileira de máquinas para o beneficiamento de vidros planos - alvo de observação escolhido para este estudo; (ii) mapear os grupos de compradores, heterogêneos entre si, que compõem a demanda da indústria analisada; e (iii) identificar a opção de posicionamento estratégico de produtos ou negócios a ser adotada pelas empresas ofertantes que mais parece adequada a cada grupo identificado de clientes.

Por fim, sobre a estrutura do presente artigo, anuncia-se que está dividida em seis partes: a (1) *Introdução*, que contextualiza o problema de pesquisa e apresenta o objetivo do estudo; a (2) *Revisão teórica*, cuja função é expor as principais correntes de pensamento e autores dos temas em questão; os (3) *Procedimentos Metodológicos*, que descrevem o processo de investigação, a amostra e as técnicas de pesquisa e análise utilizadas; a (4) *Análise dos resultados*; as (5) *Considerações finais* e as (6) *Referências*.

## **Revisão teórica**

O referencial teórico que fundamenta este artigo desdobra-se nos temas *satisfação de compradores* e *posicionamento estratégico*, bem como estabelece vínculo entre as partes.

## **Satisfação de compradores**

Chauvel (2000) define *satisfação* por um estado psicológico proveniente de um processo comparativo, a partir de uma referência interna preexistente aos efeitos reais da compra. Assim, qualquer comportamento humano, segundo o autor, é uma *ação simbólica*, que se situa no contexto de determinada relação. Crosby e Stephens (1987), por sua vez, conceituam a *satisfação do comprador* com base em três elementos: no contato pessoal, na prestação de serviços e na empresa. Oliver (1981), de outra forma, ressalta que a satisfação pode ser mais bem compreendida como uma avaliação da surpresa inerente à aquisição de um produto ou serviço ou à experiência de consumo.

Ainda dentro do tema, Dominguez (2000) promove uma distinção importante entre o que ocorre em mercados industriais e de consumo, quanto ao peso da subjetividade no momento da avaliação da satisfação de clientes. Resumidamente, o autor afirma que, em mercados industriais, prevalecem comportamentos mais racionais, nos quais os atributos de desempenho e funcionalidade são privilegiados em detrimento dos aspectos pessoais, mais presentes em mercados de consumo.

Independentemente, porém, da natureza do mercado observado, os compradores, atualmente, dispõem de melhores referências para avaliar as empresas e buscar alternativas que lhes satisfaçam do que no passado. Segundo Kotler (2006), os clientes podem balizar as expectativas e níveis de satisfação dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, bem como por mobilidade e renda.

Por fim, os trabalhos de Hu *et al.* (2009) e Lovelock e Wright (2001), que ajudam na estruturação desta revisão teórica, fazem a ligação entre a ideia de satisfação e o tema do posicionamento estratégico de produtos ou negócios, importante para a consecução do objetivo de pesquisa. Os primeiros autores citados afirmam que a satisfação dos clientes é a etapa inicial de um processo de relacionamento, enquanto os últimos alertam as empresas para que busquem o mais alto nível de satisfação dos compradores, pois clientes totalmente satisfeitos apresentam um comportamento mais fiel.

## Posicionamento estratégico

Os conceitos de *marketing* têm sido aplicados a todas as formas de troca, seja de bens, serviços, personagens, lugares ou idéias, por organizações com ou sem fins lucrativos (ACHROL; KOTLER, 2012). Partindo-se do exame das necessidades dos indivíduos e das organizações, a função do *marketing estratégico* é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercado, bem como segmentos atuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer (LAMBIN, 2000). Em um nível mais amplo, Varadarajan (2010) ainda aponta que o *marketing estratégico* pode ser definido como um conjunto de decisões que justifique as escolhas cruciais relativas aos produtos, mercados, atividades de marketing e recursos na criação, comunicação e entrega de produtos, que oferecem valor aos clientes nas trocas com as organizações e, desta forma, permitem que as organizações alcancem objetivos específicos.

Dentre as questões que são fundamentais para o *marketing estratégico*, como um campo de estudo, estão as relativas ao posicionamento estratégico de produtos ou negócios. Objetivamente, então,

Aaker (2007) conceitua o termo *posicionamento estratégico* por “[...] a face da estratégia empresarial que mostra como a empresa espera ser percebida (por seus clientes, empregados e parceiros) em relação a seus concorrentes e ao mercado.”

Ao longo das últimas décadas, alguns pesquisadores formularam tipologias de posicionamentos estratégicos - Porter (1980; 1989), Treacy e Wiersema (1995) e Hax e Wilde II (1999; 2001), por exemplo, - que ganharam força no cenário internacional e serviram de guia para muitas organizações, de diversos setores. Mais relevante, porém, do que discorrer-se sobre as diferentes propostas, cabe a exposição dos motivos que levam os autores do presente artigo à apresentação, exclusivamente, do chamado Modelo Delta (HAX; WILDE II, 1999; 2001).

Considera-se que sejam suficientes os argumentos de Oliveira Jr. *et al.* (2004), Toledo *et al.* (2007) e Cozer *et al.* (2008) quanto à maior adequação dos elementos estruturais do referido modelo à realidade do século XXI, comparativamente aos demais. De acordo com os pesquisadores citados, Hax e Wilde II (1999; 2011) introduziram conceitos capazes de responder às novas demandas do ambiente competitivo, como o vínculo efetivo com o cliente (*customer bonding*), o aprisionamento do comprador (*lock-in*) e o afastamento de concorrentes (*lock-out*), além de manter elementos importantes de outras propostas, como as vantagens competitivas de custo e diferenciação de Porter (1980; 1989), a ideia de intimidade com o cliente, de Treacy e Wiserma (1995), o papel dos complementares, presente em Brandenburger e Nalebuff (1996), e a visão baseada em recursos - RBV.

Diante do exposto, entende-se que o Modelo Delta representa um passo adiante em relação a outras proposições quando se pretende discutir posicionamentos estratégicos de produtos ou negócios e, por isso, foi escolhido para referenciar parte do problema desta pesquisa. Quanto aos elementos estruturais, propriamente ditos, Hax e Wilde II (1999; 2001) definiram três posições estratégicas - **melhor produto**, **solução total para o cliente** e **aprisionamento no sistema** (*system lock-in*) -, as representaram em um triângulo (Figura 1) e incluíram oito diferentes formas de se buscar o tão desejado vínculo com o cliente - baixo custo, diferenciação, redefinição da experiência do cliente, abrangência horizontal, integração com o cliente, acesso restrito, ponto de troca dominante e padrões proprietários.

Figura 1: Triângulo estratégico



Fonte: HAX; WILDE II, 2001, p. 41

Portanto, a fim de que se possa construir uma solução para o problema desta pesquisa, segue uma breve descrição das características de cada posicionamento competitivo (vértice). Destaca-se, porém, antecipadamente, que o conceito de vínculo efetivo com o cliente (*customer bonding*) permeia todo o modelo, uma vez que se trata de um contínuo de relacionamento e que as diferentes formas de obtenção de lucro pelas empresas situam-se em vários pontos do Triângulo Estratégico.

Conforme explicitado anteriormente, Hax e Wilde II (1999; 2001) se inspiraram em alguns conceitos consagrados no campo da estratégia, para construir o Modelo Delta. A posição estratégica de **melhor produto**, especificamente, tem íntima relação com as vantagens competitivas de custo e diferenciação propostas por Porter (1980; 1989). Segundo os autores, os aspectos que qualificam o posicionamento estratégico de melhor produto são: (1) foco em produtos padronizados, ainda que se promova algum elemento distintivo dos produtos oferecidos por concorrentes; (2) busca permanente de aumento de eficiência da cadeia interna de valor; (3) canais de distribuição em massa; (4) inovação voltada à renovação da linha de produtos; e (5) tecnologia da informação dedicada ao suporte interno das operações.

A opção **solução total para o cliente**, por sua vez, é oposta à abordagem de melhor produto, segundo Hax e Wilde II (2001). Dentre os aspectos mais marcantes desse posicionamento, está o conhecimento profundo e o estreito relacionamento com os compradores, frutos da customização de produtos, do aprendizado conjunto, dos processos de inovação compartilhados e da oferta de bens e serviços a diferentes necessidades dos clientes. Outra característica marcante dessa opção

estratégica é a necessidade de integração das cadeias de valor da empresa, de compradores e de fornecedores, que se reflete, inclusive, nos canais de distribuição. Em vez de caracterizar-se pela distribuição em massa, o canal de venda é direto. Segundo os autores, a reprodução de uma mesma oferta por parte de concorrentes é dificultada em virtude da intimidade e mútuo conhecimento entre as partes, nesse caso.

O terceiro vértice do triângulo, chamado de **aprisionamento no sistema** (*system lock-in*), por fim, preocupa-se especialmente com a aproximação, a atração e a retenção de complementares - provedores de produtos e serviços que elevam, direta ou indiretamente, a oferta da empresa e que a tornam mais atrativa para os compradores (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; HAX; WILDE II, 2001). Com isto, a proposição de valor para o cliente passa a ter foco no sistema, assim como a cadeia de valor relevante. Significa dizer-se que os processos de produção, vendas, TI e de inovação cobrem toda a rede, composta por fornecedores, empresa, clientes e complementares, com o intuito de afastar o concorrente da disputa por mercado. Quanto mais um determinado produto de uma rede (sistema) é requerido e usado, mais benefícios os consumidores têm e, portanto, mais longe da competição estarão os concorrentes. Uma vez que um círculo virtuoso nessa direção se estabelece, chega-se ao aprisionamento no sistema.

## **Procedimentos metodológicos**

### **Definição do método de análise e do instrumento de coleta de dados**

Segundo Zikmund *et al.* (2010), à medida que os pesquisadores tornam-se cada vez mais conscientes da natureza complexa dos problemas das organizações ou mercados, ganham um maior apreço por abordagens mais sofisticadas para a análise de dados. Pesquisas que contemplam duas ou mais variáveis, ou que se preocupam com dimensões adjacentes a muitas variáveis, ainda de acordo com os autores, demandarão análises estatísticas multivariadas.

Dentre as técnicas de análise multivariada de dados presentes na literatura, aquela que atende satisfatoriamente as exigências impostas por duas partes do objetivo deste estudo, uma vez que a terceira demandou esforços qualitativos, de pesquisa bibliográfica, é a *Análise de Conglomerados*. Integrante do grupo de *técnicas de interdependência*, caracterizadas por não distinguir variáveis dependentes e independentes, bem como por não pretender que qualquer variável ou conjunto de variáveis seja prevista ou explicada a partir de outras, a *Análise de Conglomerados*



permite a identificação e classificação de indivíduos ou objetos em um pequeno número de grupos mutuamente exclusivos, nos quais há uma grande similaridade dentro dos grupos e pouca ou nenhuma similaridade entre os grupos (FREI, 2006; FÁVERO, 2009; ZIKMUND *et al.*, 2010). Por essa razão, a *Análise de Conglomerados* é considerada uma importante ferramenta para a identificação de segmentos de mercado, análise de perfis de empresas, de perfis demográficos de regiões, entre outros tipos de agrupamentos. Segundo Fávero (2009), a referida técnica de apreciação oferece à pesquisa que dela faz uso um caráter exploratório.

Em adição ao que acaba de ser exposto, esta investigação enquadra-se no conjunto das chamadas *pesquisas de satisfação de clientes com perspectiva agregada* ou *de mercado*, em contraposição aos estudos experimentais. Segundo Rossi e Slongo (1998, p. 106), “apenas os estudos de satisfação de clientes com perspectiva agregada (ou estudos em nível do mercado) são capazes de produzir as generalizações empíricas”. Tais estudos permitem a diminuição do erro na mensuração de variáveis relacionadas à satisfação e o aumento do número de relações significativas entre variáveis (JOHNSON *et al.*, 1995).

Quanto ao levantamento dos dados e o perfil da amostra, faz-se necessário registrar-se que um instrumento de coleta foi elaborado e aplicado, diretamente, em fontes primárias, por meio de chamadas telefônicas<sup>5</sup>. A aplicação do referido questionário, então, deu-se da forma explicitada, pois os respondentes - setenta e cinco transformadores ou distribuidores de vidro -, clientes corporativos da indústria de máquinas para o beneficiamento de vidros planos, situam-se em 15 diferentes unidades da federação brasileira (UF). No total, as empresas entrevistadas avaliaram vinte e sete fabricantes de equipamentos diferentes e, uma vez que alguns dos entrevistados responderam questionários sobre mais de um fabricante, foi possível a coleta de dados de cento e quarenta e três casos. O critério utilizado para a distinção dos transformadores ou distribuidores, para efeito de mapeamento da atividade principal das empresas respondentes, foi a presença de fornos de têmpera nos primeiros mencionados (transformadores) e a ausência dos referidos equipamentos no segundo grupo (distribuidores). Cabe destacar-se que o trabalho de Maia (2003) foi decisivo para tal definição.

---

<sup>5</sup> Zikmund *et al.* (2010) apontam diversas vantagens na coleta de dados por telefone, dentre elas a maior abrangência da amostra e a disposição dos respondentes em falar sobre temas delicados e oferecer detalhes. Os autores também afirmam que é comparável o resultado das coletas telefônicas àquelas feitas presencialmente.

O questionário, então, foi composto, na primeira parte, de dados cadastrais da empresa, do respondente - na maioria dos casos, proprietário da organização avaliadora -, do número de empregados e da atividade principal do negócio. Na segunda parte, por sua vez, estavam listados sete atributos de satisfação (Qualidade dos produtos ou serviços, Assistência técnica pós-venda, Atendimento pré e pós-venda, Política de preços, Política de prazos de pagamento, Cumprimento dos prazos de entrega ou realização dos serviços e Apoio para ações promocionais), uma visão consolidada do fornecedor (Imagem da Empresa) e uma visão consolidada dos produtos ou serviços (Imagem dos Produtos ou Serviços) da empresa vendedora. O instrumento de coleta, ainda, estava estruturado no modelo de Escala de Avaliação, que se trata de uma variação da escala tipo Likert (MARTINS; THEÓPHILO, 2007) e oferecia cinco alternativas (Péssimo, Ruim, Regular, Bom e Ótimo).

Sobre a escolha dos atributos de avaliação, especificamente, procurou-se seguir as orientações de Batessini (2002) quanto ao poder de determinação que devem possuir. Em outras palavras, segundo o referido pesquisador, os atributos devem ter a capacidade de influenciar a escolha do cliente e entende-se que os selecionados cumprem este papel. Adicionalmente, por se tratar de um trabalho voltado a um mercado industrial relacionado ao estudado por Moran (2008), julgou-se adequada a reprodução da lista utilizada pelo último autor, dado que não conflitava com Batessini (2002).

O passo seguinte à coleta de dados foi de organização do banco que reuniu todas as informações conseguidas nas entrevistas. As respostas a cada um dos atributos, bem como os dados cadastrais das empresas e dos executivos respondentes, além do número de empregados e do ramo de atividade principal do negócio, passaram a integrar um conjunto de dezessete variáveis.

### **Tratamento dos dados e finalização da amostra**

No caso específico deste trabalho, apesar de as variáveis, originalmente, serem, predominantemente, do tipo *nominal*, foram transformadas em binárias, com o intuito de que a *Análise de Conglomerados* pudesse ser realizada.

O segundo e terceiro passos, então, foram de busca e mapeamento de *missing values* (ou valores faltantes) e de *outliers* (ou valores atípicos), sendo esse último, por meio de técnica chamada *Distância de Mahalanobis*. Destaca-se que todo o tratamento e a manipulação dos dados, após a

consolidação de respostas em planilha eletrônica, ocorreram no SPSS versão 19 - *software* apropriado para análises estatísticas multivariadas.

Obteve-se como resultado dos esforços descritos uma amostra com 138 casos válidos, conforme demonstra a Tabela 1, com a distribuição por UF dos respondentes. Vale, por fim, destacar-se que a variável número de empregados, originalmente em escala razão, foi transformada em intervalar e *dummies* - variáveis binárias indicando a presença ou ausência de determinada característica - foram criadas para representar os dados coletados. Os referidos intervalos para micro, pequena, média e grande empresa (categorias criadas) respeitaram a classificação do SEBRAE (2011), tanto para o setor industrial, quanto para os setores comercial e de serviços.

Os atributos de satisfação, por sua vez, que antes estavam organizados em escala ordinal, receberam tratamento e, também, ganharam uma escala binária, com o intuito de alcançar melhor adequação ao uso da técnica de agrupamentos. Assim, avaliações com valores 1 (péssimo), 2 (ruim) e 3 (regular), foram mapeadas para “0”, o que indicava avaliação negativa. Por outro lado, as respostas com valores 4 (bom) e 5 (ótimo) receberam valor “1”, o que ilustra, nesse caso, uma avaliação positiva. A decisão de se considerar o valor 3 (regular) como avaliação negativa teve como base a entonação “positiva” das perguntas orientadoras de cada atributo de satisfação. Uma vez, portanto, que não houve confirmação de tal caráter nas respostas, entendeu-se que a avaliação regular não indicava “satisfação” e, portanto, estava mais próxima das negativas do que de uma classificação positiva. Em consequência ao que acaba de ser descrito, obteve-se uma melhor distribuição das avaliações nos dois valores da nova escala (0 e 1).

**Tabela 1: UF das empresas respondentes**

		Frequência	%	% Válido	% Acumulado
Casos válidos	BA	10,0	7,2	7,2	7,2
	DF	2,0	1,4	1,4	8,7
	ES	5,0	3,6	3,6	12,3
	GO	3,0	2,2	2,2	14,5
	MG	10,0	7,2	7,2	21,7
	MS	2,0	1,4	1,4	23,2
	PA	3,0	2,2	2,2	25,4
	PE	4,0	2,9	2,9	28,3
	PR	15,0	10,9	10,9	39,1
	RJ	6,0	4,3	4,3	43,5
	RN	1,0	0,7	0,7	44,2
	RO	3,0	2,2	2,2	46,4
	RS	9,0	6,5	6,5	52,9
	SC	11,0	8,0	8,0	60,9
	SE	2,0	1,4	1,4	62,3
SP	52,0	37,7	37,7	100,0	
Total	138	100	100		

Fonte: Autores

## Análise dos resultados

A análise dos resultados iniciou-se com aplicação do *método hierárquico de conglomerados*, que, segundo FREI (2006), é recomendado em etapas preliminares, nas quais se deseja apenas uma estimativa do número de grupos, para que, posteriormente, os resultados sejam refinados por meio de outras técnicas que forneçam mais informações sobre os agrupamentos. A aplicação do método hierárquico, então, permitiu a identificação de quatro grupos de compradores de máquinas para o beneficiamento de vidros planos, segundo o nível de satisfação demonstrado em relação aos fornecedores. De posse dessa informação, procedeu-se a utilização do *método K-Means de conglomerados*, com o intuito de se obter um melhor detalhamento e caracterização dos conjuntos de clientes, assim como a identificação dos atributos de avaliação mais influentes para a discriminação dos grupos. Na Tabela 2, é possível observar como os 138 casos se agruparam, em número de observações, nos quatro *clusters*.

**Tabela 2: Casos por grupo**

Grupo	1	57
	2	20
	3	42
	4	19
Casos válidos		138
Missing values		0

Fonte: Autores

A Tabela 3, por sua vez, mostra o peso dos atributos de satisfação e, portanto, o grau de influência de cada um deles para a formação dos conjuntos de casos coletados, conforme requer o primeiro objetivo deste estudo. Valores elevados da *estatística F* indicam uma alta influência do atributo para a formação dos grupos.

**Tabela 3: ANOVA**

	Grupo		Erro		F	Sig.
	Quadrado da média	df	Quadrado da média	df		
Qualidade dos produtos ou serviços	0,743	3	0,071	134	10,426	0,000
Assistência técnica pós-venda	9,751	3	0,036	134	273,080	0,000
Atendimento pré e pós-venda	7,093	3	0,090	134	79,238	0,000
Política de preços	5,106	3	0,138	134	37,072	0,000
Política de prazos de pagamento	3,154	3	0,121	134	26,149	0,000
Cumprimento de prazos de entrega ou realização dos serviços	2,189	3	0,150	134	14,639	0,000
Apoio para ações promocionais	2,910	3	0,144	134	20,263	0,000
Imagem da empresa	4,669	3	0,053	134	88,171	0,000
Imagem dos produtos ou serviços	1,909	3	0,057	134	33,476	0,000

Fonte: Autores

Nota-se a partir da análise da Tabela 3, que o atributo “Assistência técnica pós-venda” foi aquele que mais discriminou os grupos, uma vez que o valor do teste *F* foi o mais alto dentre todos os atributos. Quanto à significância estatística, o referido atributo apresentou-se dentro do limite esperado ( $p=0,01$ ), assim como todas as demais variáveis. De outra forma, a “Qualidade dos produtos ou serviços”, a “Política de preços”, a “Política de prazos de pagamentos”, o “Cumprimento de prazos de entrega ou realização dos serviços”, o “Apoio para ações promocionais” e a “Imagem dos produtos ou serviços” não foram suficientemente importantes, para que os agrupamentos se distinguíssem, com base nesses atributos. Por fim, o “Atendimento pré e pós venda” e a “Imagem da empresa” ficaram em

posição intermediária aos dois conjuntos de atributos de satisfação indicados, quando analisada a relevância deles na discriminação dos grupos de compradores, no tocante ao nível de satisfação. Com esses resultados, a primeira parte do objetivo desta pesquisa revela-se atendida.

Sobre a caracterização dos quatro grupos formados, segunda parte do objetivo deste estudo, o ponto de partida foi a análise da Tabela 4, que apresenta como cada atributo de satisfação esteve em relação à média dos agrupamentos.

**Tabela 4:** Centro dos grupos

	Grupos			
	1	2	3	4
Qualidade dos produtos ou serviços	0,947	0,600	0,952	1,000
Assistência técnica pós-venda	0,982	0,050	0,048	0,947
Atendimento pré e pós-venda	0,965	0,100	0,190	0,895
Política de preços	0,965	0,200	0,357	0,263
Política de prazos de pagamento	0,982	0,550	0,786	0,211
Cumprimento de prazos de entrega ou realização dos serviços	0,912	0,250	0,714	0,789
Apoio para ações promocionais	0,579	-	0,119	0,053
Imagem da empresa	1,000	0,050	0,905	0,842
Imagem dos produtos ou serviços	0,947	0,400	1,000	1,000

Fonte: Autores

A partir da leitura da Tabela 4, percebe-se que, no grupo 1, predominam clientes altamente satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos pelos fabricantes de máquinas para beneficiamento de vidros planos em todos os quesitos avaliados. Outra informação contida na referida tabela e que ajuda na caracterização do agrupamento em questão diz respeito à “Imagem da empresa”. Segundo os respondentes, todos os fornecedores gozam de *boa* ou *ótima* imagem com as empresas que compõem o grupo.

Com características praticamente opostas às do grupo 1, o grupo 2 mostra-se muito insatisfeito com as entregas dos fabricantes de equipamentos. As empresas integrantes deste conjunto deixaram claro, unanimemente, que o “Apoio para ações promocionais” da parte dos fornecedores inexistente. Além disso, os três atributos de avaliação que mais contribuíram para a discriminação dos grupos, “Assistência técnica pós-venda”, “Imagem da empresa” e “Atendimento pré e pós-venda” foram mal avaliados pelos compradores do grupo 2. Não se registraram, todavia, altos

índices de reprovação da “Qualidade dos produtos ou serviços” e da “Política de prazos de pagamento”, excepcionalmente.

Os clientes do grupo 3, por sua vez, foram unânimes em considerar *boa* ou *ótima* a “Imagem dos produtos ou serviços” dos fornecedores. Quanto aos atributos mais influentes para a distinção dos grupos, os compradores integrantes do conjunto 3 não demonstraram satisfação com a “Assistência técnica pós-venda” e com o “Atendimento pré e pós-venda”, porém julgaram positiva, na maioria dos casos, a “Imagem da empresa”. Sobre a “Política de prazos de pagamento” e o “Cumprimento de prazos de entrega ou realização dos serviços”, o nível de satisfação dos clientes mostrou-se relativamente elevado.

Por fim, os compradores componentes do grupo 4, na totalidade, entendem que a “Qualidade dos produtos ou serviços” ofertados e entregues pelos fabricantes de máquinas para o beneficiamento de vidros planos, bem como a “Imagem dos produtos ou serviços” é positiva. No tocante aos atributos mais influentes, as respostas oriundas do referido grupo demonstram alto nível de satisfação, na maioria dos casos. Ficaram a desejar, porém, segundo os entrevistados, a “Política de preços”, a “Política de prazos de pagamento” e o “Apoio para ações promocionais”.

Uma vez conhecida a caracterização dos conjuntos de clientes com base no grau de satisfação com os fornecedores, julga-se oportuno apresentar informações complementares sobre o perfil de cada um dos grupos. A Tabela 5, a seguir, exhibe a distribuição dos casos por conglomerado levando em consideração a atividade principal e o porte da empresa respondente. Para a primeira variável, a amostra foi dividida entre transformadores (dispõem de forno de têmpera) e distribuidores (não dispõem de forno de têmpera), enquanto para a segunda, as empresas foram classificadas como micro, pequenas, médias ou grandes, de acordo com SEBRAE (2011).

Nota-se que há predominância de transformadores de vidro em todos os grupos, mas muito em função do maior número de respondentes com este perfil (105 contra 33). Um olhar em detalhe, porém, revela que cerca de 80% dos distribuidores estão concentrados em apenas dois grupos, 1 e 3. Quanto à distribuição das empresas por porte, observa-se que, nos grupos 2 e 4, não há microempresas e, no grupo 4, há apenas respostas oriundas de empresa de grande porte. Aliás, não é difícil perceber que as organizações consultadas são, majoritariamente (94%), de pequeno e médio porte.

Diante dos resultados apresentados, considera-se cumprida, também, a segunda parte do objetivo deste estudo. As descrições que se seguiram nos últimos parágrafos, assim como as tabelas apresentadas,

permitem a identificação dos agrupamentos de compradores de máquinas para beneficiamento de vidros planos, conforme indicado no tópico introdutório do trabalho.

**Tabela 5: Perfil dos casos de compradores**

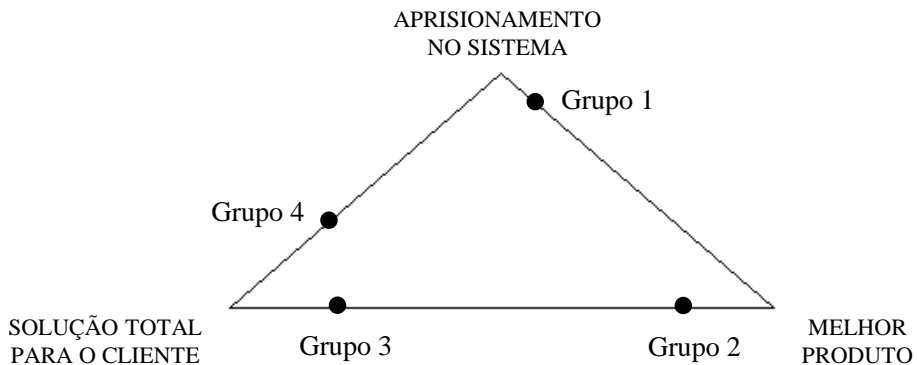
Grupo	Atividade Principal da Empresa Respondente	Porte da Empresa				Total
		Micro	Pequena	Média	Grande	
1	Transformação	4	14	21	2	41
	Distribuição	1	8	7	-	16
	Total	5	22	28	2	57
2	Transformação	-	7	10	-	17
	Distribuição	-	2	1	-	3
	Total	-	9	11	-	20
3	Transformação	1	13	18	-	32
	Distribuição	-	5	5	-	10
	Total	1	18	23	-	42
4	Transformação	-	8	7	-	15
	Distribuição	-	3	1	-	4
	Total	-	11	8	-	19
Total	Transformação	5	42	56	2	105
	Distribuição	1	18	14	-	33
	Total	6	60	70	2	138

Fonte: Autores

Quanto à terceira, e última, parte do objetivo desta investigação, que trata da indicação de uma opção de posicionamento estratégico de produtos e negócios a ser adotada pelas empresas ofertantes que mais pareça adequada a cada grupo identificado de clientes, após os resultados apresentados, obtém-se como resposta a seguinte sinalização no Triângulo Estratégico de Hax e Wilde II (1999; 2001) - Figura 2.



**Figura 2:** Triângulo Estratégico e satisfação: proposições de valor como alicerces da estratégia



Fonte: Autores

A indicação de um posicionamento que vise o *aprisionamento no sistema* para o grupo 1 justifica-se pelo alto nível de satisfação dos compradores de máquinas para o beneficiamento de vidros planos em todos os atributos. Sabe-se que, próximo ao referido vértice, a preocupação das empresas fornecedoras deixa de ser o próprio produto ou o cliente e volta-se, especialmente, para os complementares, de modo que a *colaboração* de outros provedores de produtos e serviços eleve, direta ou indiretamente, a oferta dos fornecedores em questão e a torne mais atrativa para os compradores (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; HAX; WILDE II, 2001). Em sendo assim, a empresa que definir uma proposição de valor baseada no sistema, pretenderá o afastamento dos concorrentes da disputa por mercado. Para isso, deverá atrair, satisfazer e reter os compradores e os complementares, por consequência, o que deverá elevar o valor do sistema (OLIVEIRA JR. *et al.*, 2004). Uma vez que o acesso de concorrentes ao cliente é bloqueado, o aprisionamento no sistema se estabelece e traduz-se em fidelidade.

Para o atendimento do grupo 2, contrariamente, dado que o grau de satisfação com todos os atributos é baixo, as empresas que atuam no setor de máquinas para o beneficiamento de vidro deverão buscar um posicionamento, cuja proposta de valor está centrada no produto. Sem que as empresas-cliente reconheçam a qualidade dos bens ou serviços oferecidos, pouco se poderá avançar em termos de estreitamento das relações com os compradores e nada se conseguirá com complementares. Desta forma, foco em produtos padronizados ou ligeiramente modificados, comparativamente aos ofertados por concorrentes, é primordial.

Adicionalmente, ganhos de eficiência, superiores à média da indústria, seriam desejados. Tais características apontam, portanto, para os elementos centrais da opção estratégica de *melhor produto*.

Analisando-se o grupo 3, a partir deste ponto, é possível afirmar que, uma vez conhecido o nível de satisfação dos clientes contidos no referido conjunto, parece ser mais adequada a adoção de um posicionamento do tipo *solução total para o cliente*, diferentemente dos anteriores. Neste caso, em virtude da boa avaliação que gozam os fornecedores quanto à “Imagem dos produtos e serviços”, bem como no atributo “Imagem da empresa”, provavelmente haverá disposição dos compradores em estreitar o relacionamento com os fabricantes de máquinas para o beneficiamento de vidros planos. Complementarmente, dado que a “Assistência técnica pós-venda” e o “Atendimento pré e pós-venda” não satisfazem os compradores, por meio de uma oferta de valor mais voltada aos clientes, que os faça viver uma nova experiência com os produtos, os fornecedores aumentarão as chances de alcançar com sucesso as expectativas dos que demandam. À medida, então, que o relacionamento com os compradores é estreitado, fruto da customização do atendimento, por exemplo, e do aprendizado, fornecedores e clientes tornam-se mais íntimos e isto inibe a aproximação de concorrentes.

Por último, mas não menos importante, aponta-se, também, a *solução total para o cliente*, como a opção estratégica mais adequada, para que as empresas respondam aos anseios das firmas do grupo 4. Diferentemente de como se apresentam as respostas aos atributos mais influentes na discriminação dos grupos, especificamente no grupo 3, a “Assistência técnica pós-venda” e o “Atendimento pré e pós-venda” foram bem avaliados pelos compradores, enquanto a “Qualidade do produtos ou serviços” recebeu unanimemente indicações de satisfação positiva dos entrevistados. Reside, neste caso, portanto, um indício de que a integração com o cliente deve ser um desafio encarado pelas empresas que pretendem liderar o mercado observado. Uma vez que isso ocorra, automaticamente se terá atacado os problemas indicados com a “Política de preços”, a “Política de prazos de pagamento” e o “Apoio para ações promocionais”. A intimidade e a confiança entre as partes, então, terão alcançado patamares bastante elevados.

Com a exposição do parágrafo anterior, portanto, considera-se concluído o terceiro desafio contido no objetivo da presente investigação e, extensivamente, dá-se por atendidas as pretensões deste estudo.

## Considerações finais

A identificação dos atributos de satisfação dos compradores de máquinas para o beneficiamento de vidros planos que mais contribuem para a discriminação de grupos na indústria de transformação e distribuição de vidro, bem como o perfil desses grupos - partes (i) e (ii) do objetivo enunciado na introdução deste estudo -, foram alcançados e apresentados na seção anterior. Porém, embora se trate de uma pesquisa de cunho exploratório, característica intrínseca à *Análise de Conglomerados*, o problema que provocou este esforço de investigação ganha novos contornos com a consecução da terceira etapa do objetivo de pesquisa - a opção de posicionamento estratégico de produtos ou negócios a ser adotada pelas empresas ofertantes que mais pareça adequada a cada grupo identificado de clientes.

A afirmação acima se sustenta na importância da aplicação e aproveitamento de resultados de pesquisas de satisfação, com o intuito de introduzi-los no plano estratégico das empresas, conforme anteciparam Burns e Bush (2008). Sabendo-se que há um grande número de variáveis envolvidas nos processos de formulação e implementação de estratégias, como mostram Wright *et al.* (2000) e Quinn e Voyer (2001), ferramentas ou estruturas de pensamento que facilitem o uso de dados e informações extraídos de pesquisas, permitem que, mais rapidamente, se entenda de que forma as empresas devem atuar (HEBERT; DERESKY, 1987). Zaccarelli e Fischmann (1994), da mesma forma, destacam como benefícios proporcionados pela sistematização o enriquecimento da elaboração de programas de estudos e a facilitação da formulação de posicionamentos alternativos, quando necessária.

Soma-se aos argumentos expostos quanto à contribuição desta pesquisa para o avanço nas discussões sobre a relação que se deve estabelecer entre os posicionamentos estratégicos de produtos ou negócios e satisfação de grupos de compradores, o peso da satisfação de clientes na formulação de estratégias. Em outras palavras, ainda que alguns autores - Hu *et al.* (2009), por exemplo - qualifiquem a *satisfação* como, apenas, o ponto de partida de um processo de relacionamento, trata-se de um elemento importante a ser observado quando se pensa em proposição de valor e fidelização de clientes. Conforme explicitado por Lovelock e Wright (2001), há uma relação direta entre satisfação e fidelidade e que está intimamente ligada à capacidade de aproximação de concorrentes, quando clientes estão insatisfeitos.

Adicionalmente à relação explorada anteriormente, outra contribuição para a construção do conhecimento científico, presente neste

estudo, é o fato de que este trabalho concentra-se em um setor pouco explorado na literatura de negócios, embora importante para a construção de valor em indústrias com pesos significativos no todo da economia brasileira e mundial - automotiva, construção civil, eletrodomésticos, energia solar e moveleira. Com exceções feitas a Araújo Jr. (1982), Maia (2003) e Moran (2008), que trabalharam na fronteira da indústria sobre a qual o presente estudo versa, poucos registros são encontrados sobre o negócio de máquinas para o processamento de vidros e o perfil dos clientes desse tipo de fornecedor.

Porém, não só de destaques positivos vive esta pesquisa. Faz-se necessário, também, a explicitação de algumas limitações do estudo. Uma vez que a *Análise de Conglomerados* é de caráter exploratório e descritivo, ela não revela relações de causa e efeito entre variáveis. Para tal, seria necessária a execução de uma investigação causal, que envolvesse técnicas de dependência. Outra limitação está diretamente relacionada ao pequeno número de referências sobre o setor estudado. Por isso, é possível deduzir que os autores desta pesquisa deixaram de cobrir outras variáveis relevantes. No que tange ao posicionamento estratégico das empresas, pode-se considerar que seria importante, também, saber como os fornecedores de equipamentos atuavam à época da coleta de dados e quais eram as pretensões futuras daqueles negócios, de modo que se estratificasse melhor a amostra.

Diante de tudo que foi discutido e levantado, sugere-se que novos estudos cubram aspectos não abordados neste, tais como: (i) as diferenças entre expectativa de clientes e qualidade de entrega de fornecedores, que possam revelar relações entre preço, qualidade e satisfação de clientes do referido setor; (ii) a relação entre posicionamentos estratégicos e satisfação em mercado consumidores, de modo que se chegue a uma proposição geral sobre mercados com naturezas diferentes; e, por fim, as diferenças de satisfação das compras de ativos fixos comparativamente a insumos de produção, de modo a clarificar se as expectativas das empresas no momento da aquisição de bens de capital são distintas daquela de bens intermediários, também são bem-vindas.

## Referências

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Frontier of the marketing paradigm in the third millennium. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 35-52, 2012.

ARAÚJO JR., J. T. de. **Progresso técnico e forma de concorrência: um estudo de caso sobre a indústria do vidro.** 1982. 145p. Tese (Doutorado em Economia Industrial) - Instituto de Economia Industrial, UFRJ, Rio de Janeiro.

BATESSINI, M. **Método de análise conjunta com estimulação em duas etapas.** 2002. 121p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, PPGEP - UFRGS, Porto Alegre, 2002.

BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Barry J. **Co-opetition.** New York: Bantam Doubleday Dell, 1996.

BURNS, A. C.; BUSH, R. F. **Basic marketing research: using Microsoft® excel data analysis.** New Jersey: Prentice Hall, 2008.

CHANG, S-H.; WANG, K-Y.; CHIH, W-H.; TSAI, W-H. Building customer commitment in business-to-business markets. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 6, p. 940-950, 2012.

CHAUVEL, M. A. **Consumidores insatisfeitos: uma oportunidade para as empresas.** Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

CHAVES, M. O. B. **A teoria da segmentação face à satisfação do consumidor de serviços bancários: um estudo de caso em um banco de varejo.** 2001. 160p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro.

COZER, M. T. da S.; TOLEDO, G. L.; SZAFIR-GOLDSTEIN, C. Inter-organizational ties and total customer solution strategic positioning from Delta Model: a research about dyad supplier-client on B2B. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 7, p. 163-187, Nov./Dec. 2008.

CROSBY, L. A.; STEPHENS, N. Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. **Journal of Marketing Research**, v. 24, n. 4, p. 404-411, 1987.

DOMINGUEZ, S. V. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade do cliente. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 7, n. 4, p. 53-64, Out./Dez. 2000.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. P.; CHAN, B. L.; SILVA, F. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FREI, F. **Introdução à análise de agrupamentos: teoria e prática**. São Paulo: Editora UNESP, 2006.

HAX, A. C.; WILDE II, D. L. The Delta Model: adaptive management for a changing world. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 2, p. 11-28, 1999.

\_\_\_\_\_. **The Delta Project: discovering new sources of profitability in a networked economy**. New York: Palgrave, 2001.

HEBERT, T. T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 2, p. 135-147, 1987.

HU, H. H.; KANDAMPULLY, J.; JUWAHEER, T. D. Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. **The Service Industries Journal**, v. 29, n. 2, p. 111-125, 2009.

JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. **Journal of Consumer Research**, v. 21, p. 695-707, Mar. 1995.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. Portugal: McGraw Hill, 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAIA, S. B. **O vidro e sua fabricação**. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORAN, M. R. **Concentração de poder em cadeias produtivas: um estudo de caso sobre a indústria do vidro float**. São Paulo: OTB, 2008.

OLIVEIRA JR., M. de M.; PÍSCOPO, M. R.; NISHIOKA, G. C.; CIPOLLA, J. H. M. Modelo Delta de Hax e Wilde II: contribuições ao pensamento estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 3, p. 75-78, Jul./Set. 2004.

OLIVER, R. L. Measurement and evaluation of satisfaction processes in retailing settings. **Journal of Retailing**, v. 57, n.3, p. 25-48, 1981.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing um a um**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980. 396 p.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

QUINN, James Brian; VOYER, John. Incrementação Lógica: administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001, cap. 5, p.109-114.

REICHHELD, F. F. **A estratégia da lealdade**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>. Acesso em: 25/07/2011.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002.

TOLEDO, G. L.; QUELOPANA, E. M.; POLLERO, Á. C. Posicionamento estratégico e liderança em mercado globalizado sob o enfoque do Modelo Delta: o caso de uma holding latino-americana líder em P&D. **Organização e Sociedade**, v. 14, n. 41, p. 135-159, Abr./Jun. 2007

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

VALLE, A. L. **Palavras e expressões do mercado imobiliário**. São Paulo: Indusplan, 2003.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 119-140, 2010.

WRIGHT, Peter. KROLL, M. J., PARNELL, J. P. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio Batista; FISCHMANN, Adalberto A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 4, p. 13-22, Jul./Ago., 1994.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.

ZIKMUND, W. G.; BABIN, B. J.; CARR, J. C.; GRIFFIN, M. **Business research methods**. South-Western: Cengage, 2010. 674 p.