

Área temática: Marketing

Título do trabalho:

Remanufatura de Produto e Estratégia de Desenvolvimento de Mercado Um estudo no Setor de Autopeças

AUTORES

MILTON CARLOS FARINA

Universidade de São Paulo
milton_farina@uol.com.br

CLÁUDIA SZAFIR-GOLDSTEIN

Universidade Presbiteriana Mackenzie
cszgold@usp.br

GERALDO LUCIANO TOLEDO

Universidade de São Paulo
gltoledo@usp.br

Resumo

O artigo tem por objetivo analisar, no contexto do marketing empresarial (B2B), o uso da logística reversa, por meio do produto remanufaturado, como uma alternativa estratégica de desenvolvimento de mercado, visando a um novo segmento de clientes. O trabalho inicia-se com uma revisão da literatura sobre estratégias de crescimento e de segmentação de mercado no marketing empresarial e sobre logística reversa, procurando evidenciar a inter-relação desses conceitos sob a perspectiva de criação de valor para o cliente como elemento basilar para a conquista de vantagem competitiva sustentável. Tendo por fundamento o embasamento conceitual, realizou-se uma pesquisa empírica de caráter exploratório, com o objetivo de analisar um caso de inovação de produto introduzida por uma empresa do setor de autopeças. O estudo de caso, focando uma empresa de freios automotivos para ônibus, possibilitou o entendimento da dinâmica competitiva do setor, em particular dos aspectos determinantes tanto do comportamento de compra como do relacionamento entre a empresa fornecedora e as empresas compradoras. O estudo permitiu, ainda, uma compreensão do processo de relacionamento entre os atores presentes no elo pesquisado da cadeia de valor, mediante a identificação de elementos descritos na teoria. A análise do caso conduz à conclusão de que o uso da logística reversa pode ser considerado uma valiosa alternativa estratégica de desenvolvimento de mercado e de segmentação de clientes, sob os aspectos de crescimento e competitividade.

Abstract

This article aims to analyze, on the context of business-to-business marketing, the implementation of reverse logistics as a strategic alternative for market development, intending to serve a new customers segment. Initially, a review of the literature about market development and market segmentation strategies, and reverse logistics is presented,

seeking to evince the interrelation between these concepts on the perspective of the creation of customer value as the fundamental element to achieve sustainable competitive advantage. Built on this conceptual basis, an exploratory research had been realized to analyze the introduction of a product innovation on automotive brake industry. The case study methodology allowed to understand the competitive dynamics on this industry, including the client behavior and the relationship between the players on the firm's value chain, and to identify the principal elements described on theory.

The conclusion is that reverse logistics could be used as an important strategic alternative for market development and segmentation, by the aspects of growth and competitiveness.

Palavras-chave: marketing empresarial, estratégias de desenvolvimento de mercado, logística reversa

1. Introdução

O artigo tem por objetivo analisar o uso da logística reversa por meio do produto remanufaturado como uma alternativa estratégica de desenvolvimento de mercado no marketing empresarial (B2B), visando a atender um novo segmento de clientes. Procurou-se estudar o comportamento do comprador organizacional, evidenciando a interface das estratégias de desenvolvimento, de segmentação de mercado e de logística reversa, sob a perspectiva de criação de valor para o cliente, como elemento basilar para a conquista de vantagem competitiva sustentável. Especificamente, como aporte empírico, buscou-se um entendimento mais aprofundado dos elementos característicos do comportamento de compra e dos aspectos relevantes do relacionamento entre as empresas fabricante e compradora de produtos remanufaturados - logística reversa - como base estratégica de segmentação no mercado considerado.

O artigo inicia-se com uma revisão da literatura compreendendo os temas pertinentes ao estudo: marketing empresarial, marketing estratégico, em particular estratégias de crescimento e competitivas e o processo de segmentação de mercado, logística reversa. É enfatizada a relação entre esses conceitos e seu papel na busca de entrega de valor superior para o cliente como cerne da estratégia empresarial e comercial. Em seqüência à fundamentação teórica, empreendeu-se uma pesquisa empírica, de caráter exploratório, com o recurso de um estudo de caso de inovação de produto, envolvendo uma empresa do ramo de autopeças e fabricante de freios automotivos.

No estudo, analisaram-se o processo decisório da empresa fornecedora, no âmbito das áreas técnica e comercial, e o relacionamento com o cliente organizacional, na fase de introdução do novo produto, de modo a observar a concepção de cada agente da cadeia a respeito do valor para o cliente final. Adotou-se o pressuposto de que a inovação de processo e o novo produto resultante seguem a tendência atual de logística reversa, qual seja, o retorno do produto descartado, após o uso, para a fábrica de origem, a fim de ser reaproveitado e oferecido novamente para venda e consumo.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Características e Particularidades do Marketing Empresarial

Mercado de consumo refere-se ao consumidor final e às unidades familiares, os quais compram para uso próprio (SHETH et al., 2001); mercado organizacional – ou B2B, *business-to-business* – engloba transações de bens e serviços entre empresas, para uso em seus processos operativos, administrativos e comerciais (TELLES, 2003; HUTT e SPEH, 2002; WEBSTER, 1991).

O mercado organizacional apresenta algumas particularidades, as quais realçam as relações econômicas, técnicas e pessoais entre as diversas entidades e atores que integram o sistema de marketing da empresa, como (WEBSTER JR, 1991; BARROSO DE SIQUEIRA, 1992; COREY, 1976; NARVER e SLATER, 1990):

- A demanda de bens e serviços no mercado empresarial/organizacional decorre da demanda de bens e serviços de consumo. Nesse sentido, no mercado empresarial, as compras refletirão as expectativas dos compradores em relação à demanda futura de seus próprios bens e serviços no mercado de consumo;
- Maior similaridade dos produtos, tendendo à homogeneidade;
- Complexidade técnica de produtos e serviços, com características e especificações técnicas, implicando assistência na venda e na pós-venda, e manutenção de estoque de peças de reposição.

- Acentuada interdependência entre comprador e vendedor, constituindo a venda do produto apenas um ponto no relacionamento contínuo entre as organizações compradoras e vendedoras.
- Processo de compra complexo e específico, com influência da própria organização formal e do grande número de pessoas envolvidas, as quais constituem o formalmente denominado Centro de Compras ou Unidade de Tomada de Decisão de compra.
- Tendência de foco na orientação para produto, entendida como orientação interna, enfatizando aspectos como preço, e relevando parcialmente elementos externos à organização, como os clientes.

A compra organizacional é um processo, o qual varia de acordo com a situação de compra, a estrutura da organização, os integrantes do Centro de Compras e o estágio da compra. Particularmente quanto à situação e razão de compra podem ocorrer três situações referentes à necessidade da empresa compradora a ser suprida e ao fornecedor, levando em conta diferentes níveis e fontes de informação: compra nova ou nova tarefa, recompra simples ou direta, e recompra modificada.

A literatura sugere alguns modelos descritivos do comportamento do comprador organizacional, os quais se diferenciam quanto aos fatores de influência interna (SHETH, 1973, apud WEBSTER JR, 1991) e externa (WEBSTER JR e WIND, 1971, apud WEBSTER JR, 1991). Por exemplo, Sheth (1996) separa os estudos de Comportamento de Comprador Organizacional em duas vertentes: modelos transacionais, como o modelo de Choffray-Lilien, e modelos de relacionamento, como o modelo de interação IMP (apud BARROSO DE SIQUEIRA e TOLEDO, 2004).

Vários fatores, internos e externos, podem influenciar o processo decisório de compras. Dentre os fatores internos à empresa, os fatores organizacionais, sobressaem-se aqueles vinculados às expectativas do Centro de Compras ou a aspectos formais da organização, os quais se referem às variáveis que afetam a organização:

- a. Tarefas, estrutura, tecnologia ou pessoas; fatores interpessoais ou de grupo (dizem respeito à interação entre os membros do Centro de Compras);
- b. Fatores individuais (atitudes e preferências dos indivíduos envolvidos no processo de compra).

Os principais fatores externos referem-se às entidades e forças presentes nos ambientes físico, tecnológico, econômico, político-legal e sociocultural.

O Centro de Compras inclui todos os membros da organização envolvidos com o processo de compra. Seu tamanho e sua composição variam de acordo com a compra a ser realizada, podendo não figurar formalmente no organograma da empresa. Ele desenvolve-se ao longo do processo de compras, de acordo com as necessidades de informações referentes àquela situação de compra específica. Cada integrante do Centro de Compras é um indivíduo, com personalidade, experiência e função únicas, o qual pode desempenhar diferentes papéis durante o processo de compra: iniciador, analista, influenciador, tomador da decisão, comprador, filtro e usuário (WEBSTER JR e WIND, 1975, CHURCHILL e PETER, 2000, SHETH et al., 2001).

No processo de compra, o produto é concebido como o pacote total de benefícios que o

cliente recebe ao efetuar a compra, incluindo, além da utilidade funcional, a assistência técnica, a garantia de suprimento, serviços e uma série de relacionamentos pessoais e técnicos entre as organizações compradoras e vendedoras (COREY, 1976).

Sob o ponto de vista estratégico e de competitividade, o relacionamento entre as organizações compradora e vendedora representa o fator central no mercado empresarial, e a venda pessoal é um dos aspectos das relações entre fornecedores e clientes. Os agentes desse sistema de trocas são não apenas os clientes diretos, mas também os clientes de seus clientes, ao longo da cadeia produtiva (WEBSTER JR, 1991; LAMBIN, 1995).

As trocas entre as empresas podem ser classificadas (HUTT e SPEH, 2002) como transacionais, referentes à transação de produtos e/ou serviços por preços competitivos, ou como cooperativas, visando a atender objetivos comuns e de longo prazo de ambas as partes. Nesse caso, estão presentes variáveis pessoais, operativas ou relativas a informações. O comportamento da empresa compradora variará de acordo com a complexidade e a importância estratégica da compra e o grau de competitividade do mercado fornecedor.

Gumesson (1999), salientando o fato de que, no processo de compra, várias funções poderão estar representadas nos dois lados, denomina a relação entre comprador e fornecedor como “o cliente de várias cabeças e o fornecedor de várias cabeças”.

2.2 Valor e Relacionamento no Marketing Empresarial e Organizacional

Uma questão recorrente no relacionamento entre fornecedor e cliente é o valor para o cliente, o qual pode ser concebido como a percepção do cliente dos benefícios e sacrifícios de compra e uso de um produto. Os principais benefícios são: funcionais, sociais, pessoais e experimentais, enquanto que os sacrifícios (mensurados em termos de custos) dizem respeito a aspectos monetários, psicológicos, de tempo e de riscos envolvidos (CHURCHILL e PETER, 2003; KOTLER, 1996; MONROE, 1991, apud RAVALD e GRONROOS, 1996).

Sheth, Newman e Gross (1991, apud Sudharshan, 1995) enfatizam os cinco “impulsionadores de valor” que conduzem ao comportamento de escolha do cliente: **funcional, social, emocional, condicional e epistêmico**. As trocas ocorrem mediante diversas entidades, tais como bens, serviços, informação, status, dinheiro.

O **valor funcional** está associado ao desempenho de bens e serviços, e envolve a percepção do cliente da capacidade de o produto realizar seus propósitos funcionais, utilitaristas ou físicos. As alternativas de escolha se baseiam na possibilidade de posse de atributos (físicos, funcionais, utilitaristas significativos) como confiabilidade, preço, durabilidade. O valor funcional é considerado aspecto chave para a conquista de vantagem competitiva.

O **valor social** tem sua utilidade percebida como resultado da associação da alternativa com um ou mais grupos sociais específicos. As escolhas se baseiam em associações positivas ou negativas com estereótipos de grupos demográficos, socioeconômicos e culturais. Em geral, esses valores são mais importantes para itens de consumo muito visíveis. Também considerado chave para a conquista de vantagem competitiva, requer relacionamentos de longo prazo, incertos no início, estáveis, uma vez estabelecidos, e reforço visível. Quando a utilidade percebida de uma determinada alternativa é o resultado de sua capacidade de provocar estados afetivos e sentimentais, as alternativas adquirem um **valor emocional**, quer associando-se a sentimentos específicos, quer facilitando ou perpetuando sentimentos como conforto, segurança, romance, paixão, medo, culpa, amizade, lealdade, confiança. Aspectos estratégicos chaves para vantagem competitiva: reforço periódico pela necessidade de estreitar o relacionamento.

O **valor condicional** relaciona-se à utilidade percebida como resultado da situação específica ou o contexto enfrentado pelo responsável pela escolha. Valores condicionais são adquiridos na presença de antecedente físico ou contingências sociais que aumentam o valor funcional ou social, mas que não possuem esse valor fora do contexto. Aspectos estratégicos chaves para vantagem competitiva: oportunidades de nicho para conquistar vantagem pela ocorrência fortuita, possíveis promoções e respostas rápidas.

O **valor epistêmico** refere-se à capacidade de despertar curiosidade, propor novidade, e /ou satisfazer desejo de conhecer. Esse valor decorre do fornecimento de algo novo ou diferente. Aspectos estratégicos chaves para vantagem competitiva: variedade para levar vantagem da condição de incerteza.

Anderson et al. (1993) consideram como valor, no mercado industrial, o resultado convertido em unidades monetárias do conjunto de benefícios econômicos, técnicos, de serviço e sociais recebidos pelo cliente (organização) em troca do preço pago pelo produto, levando em conta a disponibilidade da oferta e preços do fornecedor. Gale (1996) apresenta definição semelhante, ao afirmar que valor do cliente é a qualidade percebida pelo mercado ajustada pelo preço relativo de seu produto. Estudos mostram, entretanto, que qualidade e preço estarão sendo avaliados de maneiras diferentes dependendo do grau de informação e conhecimento da pessoa que avalia (CHANG e WILDT, 1994; URBANY et al., 1997).

Em síntese, valor percebido pelo cliente refere-se à avaliação total do cliente sobre a utilidade de um produto, baseada em percepções do que é recebido e do que é oferecido em troca, o que implica diferenças entre as percepções dos diferentes atores de um determinado sistema de troca (ZEITHAML, 1988). Nesse processo, normalmente ocorre uma comparação indireta com produtos concorrentes ou mesmo substitutos.

Churchill e Peter (2003), assim como Kotler e Keller (2006), relacionam a orientação de marketing para valor com o relacionamento de longo prazo entre fornecedor e cliente, ao afirmarem que a gestão do relacionamento com o cliente faz parte da entrega de valor. Outra contribuição à filosofia de orientação para valor e à análise da percepção de oferta de valor superior ao cliente é a abordagem de Treacy e Wiersema (1993), descrita na proposição das **Disciplinas de Valor**. Sob certos aspectos, é possível estabelecer conexões entre as abordagens de Porter – estratégias competitivas genéricas – e Treacy e Wiersema – disciplinas de valor. Essas últimas expandem as primeiras, uma vez que a “estratégia de liderança de custo total” corresponde à disciplina “excelência operacional”, e a “estratégia de diferenciação” pode desdobrar-se nas disciplinas “liderança em produtos” e “intimidade com o cliente”. Por outro lado, a disciplina “intimidade com o cliente” propõe que o foco central é o cliente, não o produto.

Ressalte-se que uma estratégia de diferenciação deve fornecer valor que, além de percebido pelo cliente, é difícil de ser copiada pela concorrência (AAKER, 2001). Hax e Wilde (2001) ampliam a concepção das estratégias competitivas ao inserirem um terceiro vértice, além dos focos no produto (melhor produto) e no cliente (solução total para o cliente): o *System Lock-in* (aprisionamento no sistema), tendo por cenário uma economia em rede e subordinando as alternativas estratégicas ao conceito de *customer bonding*, com destaque para o relacionamento entre os agentes da cadeia.

As estratégias que visam ao crescimento também devem ser consideradas fundamentais para a sobrevivência das empresas (AAKER, 2001), conforme evidenciam estudos recentes de empresas nacionais capazes de criar condições para resistir às mudanças experimentadas pelos fatores sociais, políticos e econômicos ao longo do tempo (LEITE, 2007).

Ansoff (1965, apud ANSELMO e TOLEDO, 2003), ao se referir ao crescimento das

organizações, utiliza o conceito de vetor de crescimento, o qual especifica a direção em que a empresa pretende desenvolver sua carteira de negócios. Segundo o autor, o vetor de crescimento da empresa está associado às dimensões do produto (existentes e futuros) e à sua missão ou finalidade (atual e nova). Com base nessas dimensões, a empresa pode crescer por meio de quatro estratégias básicas: (1) penetração de mercado, que consiste em aumentar suas vendas dos produtos atuais nos mercados atuais; (2) desenvolvimento de mercados, que consiste em vender os produtos atuais para novos mercados com novas missões ou funções; (3) desenvolvimento de produtos, que consiste em vender novos produtos para os mercados atuais; e (4) diversificação, que consiste em vender novos produtos para novos mercados. Posteriormente, Ansoff (1990, p.101) ampliou esse modelo de crescimento, introduzindo a dimensão geográfica, passando o modelo de vetor de crescimento a considerar três dimensões: a necessidade do mercado (atual e nova), a área geográfica (atual e nova), e as tecnologias/produtos/serviços (atuais e novas).

2.3 Marketing Estratégico no Contexto do Mercado Organizacional

O Marketing Estratégico baseia-se no conhecimento sobre o mercado, mediante a identificação do público-alvo – perfil e características dos clientes - e do ambiente onde atuam as empresas, a fim de que as oportunidades do mercado sejam exploradas e transformadas em vantagens competitivas (TOLEDO e SILVA, 1992).

Fundamentada nessa concepção, a análise do Sistema de Marketing, em uma perspectiva estratégica, compreende duas fases, desenvolvidas a partir do exame do mercado em termos de tendências, eventos e demandas dos clientes potenciais. A primeira fase refere-se à análise de oportunidades de mercado, identificadas no nível dos diversos segmentos que o integram. Ela tem um caráter prospectivo, e tem por objeto levantar e avaliar segmentos de mercado que possam ser explorados lucrativamente pela empresa, em consonância com seus recursos e objetivos. As oportunidades emergem do confronto entre o grau de atratividade dos vários segmentos identificados e a posição competitiva da empresa em cada um desses segmentos. A segunda fase vincula-se ao processo decisório, o qual compreende a escolha de segmentos atrativos e o posicionamento competitivo da empresa nos segmentos selecionados como alvo da ação de marketing da mesma.

O Sistema de Marketing Estratégico de uma empresa reflete a inter-relação dos elementos componentes do processo decisório estratégico de marketing, os quais representam o âmago do Marketing Estratégico: segmentação de mercado e posicionamento (LAMBIN, 1995). Os processos de segmentação e de posicionamento constituem a base sobre a qual se assenta o Marketing Estratégico da empresa, tendo em vista a conquista de melhor posição competitiva e de crescimento, mediante a entrega de valor superior.

A segmentação de mercado tem por base uma filosofia de orientação para o mercado e de marketing direcionado. O marketing direcionado (*targeting marketing*) manifesta-se como uma orientação estratégica que figura como suporte de um processo. Por meio desse processo, uma empresa procura distinguir os principais segmentos de mercado, direcionar seus esforços para um ou mais segmentos em que possui capacidade e força competitiva e desenvolver produtos, serviços e programas de marketing ajustados a cada um deles. Essa concepção reconhece que pode não ser estrategicamente adequado uma empresa atender a todos os clientes de modo indiferenciado, pois eles apresentam preferências, motivos, necessidades de compra e expectativas diferentes, as quais apenas fortuitamente podem se assemelhar. (TOLEDO e BARROSO DE SIQUEIRA, 2005).

Com o recurso da segmentação de mercado, a empresa procura melhorar seu conhecimento sobre o perfil e o grau de atratividade dos clientes potenciais, de maneira a poder atuar mais

efetivamente, mediante a adequação dos esforços de marketing a necessidades específicas dos mesmos, em busca de maior lucratividade (ENGEL et al., 1995). Portanto, a divisão do mercado em segmentos, segundo características objetivas e comportamentais dos clientes, semelhantes dentro de cada grupo, e diferentes entre os grupos de clientes e segmentos, é útil ao planejamento de marketing e para a formulação e implantação de estratégias de marketing direcionadas a mercados específicos (PETER e DONNELLY, 2002; MCDONALD e DUNBAR, 1995).

Especificamente, os processos estratégico e competitivo desenrolam-se a partir de uma análise visando à **partição do mercado**, a qual é identificada nos textos de marketing como **segmentação**. Essa etapa refere-se ao levantamento das variáveis de segmentação e ao desenho do perfil dos segmentos de mercado que poderiam ser explorados por compostos de marketing específicos. Em uma segunda etapa, ocorre uma decisão de **priorização**, por intermédio da qual se avaliam a atratividade dos segmentos e a posição competitiva da empresa em cada um deles, e se decide sobre a escolha estratégica dos segmentos que poderão ser explorados com vantagem pela empresa. O processo estratégico de marketing culmina com a etapa de **posicionamento**. Posicionar um produto ou uma marca em relação a outras é uma decisão crucial, que pode levar uma empresa ao sucesso ou ao fracasso (KOTLER e KELLER, 2006; MCDONALD e DUNBAR, 1995).

2.4 Segmentação no Mercado Industrial

No marketing empresarial, além de considerada um dos mais efetivos caminhos para tornar aplicável o conceito de orientação para o mercado, a segmentação proporciona guias de ação para formular melhores estratégias de marketing e, também, para alocar eficientemente recursos, tendo em vista o binômio mercado-produto. Ademais, a segmentação de mercado emerge como um instrumento importante, do qual a empresa pode lançar mão para conseguir vantagem competitiva sustentável.

A importância da segmentação de mercado, no âmbito do marketing industrial, tem sido destacada por diversos estudiosos. Webster Jr. (1991) sustenta que a seleção dos clientes a quem dirigir os esforços de marketing é a mais importante decisão de uma empresa. O compromisso em atender às necessidades desses clientes determinará as capacidades da empresa, seus recursos, sua estratégia de negócios e a própria estrutura da organização.

O processo de segmentação de mercado, cuidadosamente planejado e executado com eficácia, pode poupar muito dinheiro e tempo de um profissional de marketing, ajudando-o a não dirigir seus esforços a mercados não atrativos. Bonoma & Shapiro (1983) advogam que a segmentação de mercado não é, com certeza, responsável única por resultados eficazes de mercado, mas é necessária e, muitas vezes, até um componente crítico. Assim, a necessidade de segmentar tem sido amplamente reconhecida pelas vantagens que proporciona. No entanto, a aplicação da segmentação à realidade das organizações industriais tem-se revelado problemática. As maiores dificuldades estariam associadas, entre outros aspectos, aos altos custos de segmentar, à pesquisa para definir bases de segmentação mais apropriadas, às particularidades dos mercados e clientes industriais e aos problemas de implantação prática de estratégias de segmentação (BARROSO DE SIQUEIRA e TOLEDO, 2001).

A segmentação nos mercados organizacionais utiliza bases como segmentação demográfica --- tipo de indústria, faturamento -; geográfica - região, país -; geodemográfica e comportamental - por uso ou benefícios (HUTT e SPEH, 2002; WEINSTEIN, 1995), ou ainda nível de organização do cliente (BONOMA e SHAPIRO, 1983).

Wind e Cardozo (1974) propuseram um modelo de segmentação em dois estágios: a

macrosegmentação e a microsegmentação. O primeiro estágio compreende a formação de macrosegmentos baseados nas características da organização compradora, como tamanho, localização geográfica, classificação industrial, estrutura de compras, e na situação de compras. O segundo estágio tem por suporte a divisão dos macrosegmentos em microsegmentos, com base nas características dos centros de compra, ou unidades de tomada de decisão (UTD), como critérios de decisão de compras, atitude em relação ao vendedor ou características pessoais. A passagem para o segundo estágio ocorre se os macrosegmentos não mostrarem respostas diferenciadas aos estímulos de marketing.

2.5 Marketing Estratégico e Logística

Segundo Nickels e Wood (1999), o gerenciamento da logística cria utilidade de tempo, lugar, informação e serviços para os clientes ao longo da cadeia de valor, e se torna um componente central na construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo com os clientes. Isso porque a logística envolve o planejamento, implantação e controle dos fluxos físicos e materiais e de produtos finais entre os pontos de origem e de destino (KOTLER e KELLER, 2006).

Dornier et al. (2000) afirmam que a interação entre marketing e logística afeta tanto o estágio de concepção dos novos produtos quanto seu gerenciamento durante os estágios de crescimento, maturidade, declínio e retirada do mercado. Ambas as áreas devem estar sincronizadas desde a concepção do produto até sua comercialização e pós-venda. Se as áreas de marketing e logística desenvolverem métodos de engenharia simultânea para os diferentes componentes do produto, a adequação dos produtos será melhorada e os custos de manufatura serão reduzidos. A atuação simultânea de marketing e logística permite ganhos de tempo e eficiência; entretanto, quando ocorre dicotomia entre as duas áreas, há descompassos no processo e duplicidade de tarefas, os quais levam a mais retardos e ineficiências.

Por outro lado, o retorno do produto para ser reaproveitado não é uma prática recente; a siderurgia, por exemplo, aproveita a sucata proveniente dos clientes como insumo de produção, e a indústria vidreira recicla há algum tempo. Todavia, a escala e o escopo dessas atividades têm aumentado nos últimos anos, havendo setores onde esse gerenciamento é mais recente, como é o caso do setor automobilístico (LACERDA, 2002). Dessa forma, conforme argumentam Nickels e Wood (1999), quando os clientes, após o uso dos produtos, precisam descartá-los ou mesmo repará-los, deve-se recorrer à logística reversa, a qual pode ser concebida como o processo de gerenciamento do fluxo de retorno de produtos do cliente para a empresa.

O conceito de logística reversa engloba também o de ciclo de vida: após o uso, os produtos devem retornar ao seu ponto de origem para serem adequadamente descartados, reparados ou reaproveitados, com o objetivo de recapturar valor (ROGERS e TIBBEN-LEMBKE, 1999, apud LACERDA, 2002; FLEISCHMANN et al., 2004).

As principais causas de adoção da logística reversa incluem questões ambientais, pelo fato de a legislação tender a responsabilizar as empresas pelo ciclo de vida total de seus produtos, e questões de concorrência. Nesses casos, são considerados os problemas de custos nas empresas e de percepção do consumidor (abrangendo variáveis como consciência ecológica e código de defesa do consumidor quanto a peças defeituosas) (LACERDA, 2002; FLEISCHMANN et al., 2004). O reaproveitamento dos produtos não significa apenas um fator de redução de custos; ele tem-se revelado, ainda, um elemento propício a aumentar a rentabilidade da empresa que o adota.

Nickels e Wood (1999) sustentam que, quando se projeta o sistema de logística reversa,

deve-se levar em conta o comportamento de compra do cliente, além das necessidades e objetivos da organização. Sob esse aspecto, se os clientes não puderem devolver os produtos de forma fácil e conveniente, o relacionamento entre empresas poderá comprometer-se.

A eficiência do processo de logística reversa depende de alguns fatores críticos, como planejamento e controle, sistema de informações, ciclo de tempo e relações de colaboração entre clientes e fornecedores (LACERDA, 2002). Fleishman et al. (2004, p.7) enfatizam o potencial de demanda do mercado para se decidir pela logística reversa: “este é o fator mais importante e determinante da rentabilidade de qualquer programa de logística reversa”. Entretanto, estudos chamam a atenção para a possibilidade de “canibalização da demanda”, quando do atendimento a um novo segmento de mercado pelo lançamento de produtos recuperados, visando especialmente os clientes sensíveis a preço: pode haver uma mudança na demanda do produto novo para o produto recuperado, conforme Debo et al. (2001, apud FLEISCHMAN et al., 2004).

Apesar desses elementos restritivos, a logística reversa tem-se revelado uma tendência no mercado empresarial de produtos e serviços (FLEISCHMANN et al., 2004).

Finalmente, saliente-se que o produto remanufaturado pelo fabricante, pela maneira como está sendo introduzido no mercado, pode ser entendido como uma nova linha de produtos, voltada para um segmento diferente daquele a que se destina o produto original. A logística reversa está associada, então, a uma estratégia, a um só tempo, de crescimento e competitiva, manifestada no desenvolvimento de mercado/segmentação por parte do fabricante.

3. A pesquisa empírica: estudo de caso

Em complemento à revisão bibliográfica, o estudo contempla uma pesquisa empírica, tendo por objetivo específico entender o relacionamento entre empresas e a utilização da logística reversa como estratégia de desenvolvimento de mercado e segmentação de clientes.

A pesquisa empírica procurou descrever a introdução de uma versão remanufaturada de produto pela empresa fabricante / fornecedora de freios automotivos, salientando, no processo decisório de compra, a percepção de cada agente da cadeia a respeito do valor para o cliente final, enfatizando o relacionamento entre eles. Procurou-se, ainda, destacar o papel de uma versão remanufaturada de um produto como base de uma estratégia de desenvolvimento de mercado e de segmentação de clientes, em consonância com o exposto na revisão bibliográfica.

3.1 – Caracterização do setor e da empresa pesquisada

O ramo de autopeças é o segmento industrial dos fabricantes de componentes para veículos automotores. O Sindipeças (Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores) é a entidade de classe que representa a indústria de autopeças instalada no Brasil. Seus associados, localizados em vários Estados, são responsáveis por cerca de 95% da produção local, destinada às montadoras, ao segmento de reposição e ao mercado externo (<http://www.sindipecas.org.br>).

Esse segmento da indústria brasileira registrou um faturamento de US\$ 24,5 bilhões em 2005, o que representou um aumento de 30,8% sobre a receita do ano anterior, com as exportações alcançando 30,6% do faturamento (<http://www.estadao.com.br>. Acesso em março de 2006).

A remanufatura também possui uma entidade representativa no país, a ANRAP - Associação Nacional dos Remanufaturadores de Autopeças, criada em 1994 pelas empresas

Cummins, Sachs e TRW (<http://www.anrap.org.br>), cujo objetivo é divulgar o conceito de remanufatura e fornecer o selo ANRAP, que dá a garantia ao cliente de estar comprando um produto com alta tecnologia em remanufaturados. Há um evento promocional, a Expo Reman Recon - Feira Internacional de Peças Remanufaturadas e Reconstruídas para Auto, Caminhão e Ônibus (<http://www.remanrecon.com.br>).

O mercado brasileiro compreendido pelas empresas fabricantes de sistemas de freios para veículos comerciais está dividido em dois macrosegmentos: o segmento de montadoras, o qual conta hoje com cerca de sete *players*, incluindo empresas como Volkswagen, Mercedes-Benz, Scania e Volvo, entre outras, e o segmento *aftermarket*, ou mercado de peças para reposição. Estimam-se as vendas anuais no segmento das montadoras em, aproximadamente, R\$ 495 milhões. No segmento de reposição, as vendas anuais são oficialmente estimadas em R\$ 125 milhões, podendo atingir R\$ 250 milhões anuais, quando se incluem estimativas referentes ao mercado paralelo.

A organização escolhida é uma empresa multinacional, líder no segmento de sistema de freios para veículos ferroviários e rodoviários, com matriz localizada na Alemanha e vinte e cinco plantas nos continentes americano, europeu e asiático. A empresa conta atualmente com doze mil funcionários em todo o mundo, ostentando uma receita anual da ordem de €3 bilhões.

No tocante a linha de produtos e atendimento ao mercado, o segmento de sistemas de freios se divide em dois: fornecedor para veículos ferroviários e fornecedor para os denominados veículos comerciais (ou rodoviários), que engloba caminhões e ônibus. São oferecidos os seguintes produtos: cilindros atuadores, freios a disco e tambor, unidades eletrônicas ABS, válvulas de controle, unidades de tratamento de ar, compressores de ar, alavancas ajustadoras e serviços de treinamento e assistência aos centros técnicos. No segmento considerado, o departamento de remanufatura encontra-se em estágio embrionário, sendo o objeto de análise deste estudo.

Considere-se ainda a existência de uma prática, no mercado de auto-peças em geral, do uso de patentes como forma de vantagem competitiva da indústria automobilística frente aos produtos tidos como “genéricos” ou “venda independente de peças de reposição”, mercado esse bastante atuante, uma vez que a Anfape (Associação Nacional dos Fabricantes de Autopeças) estima que apenas 13% dos motoristas procuram concessionárias para fazer consertos. Além disso, o *aftermarket* é responsável por 88% da manutenção da frota, a qual movimenta cerca de R\$ 46 bilhões por ano no país. Os fabricantes de veículos e de peças originais, por sua vez, argumentam que as peças não originais não seguem os padrões de qualidade exigidos (RESENDE, 2007).

3.2 – Considerações metodológicas

Foi realizada uma pesquisa exploratória, qualitativa, apoiada metodologicamente nas diretrizes de Sellitz e outros (1965), concernentes à descoberta de idéias sobre o tema proposto: o relacionamento entre empresas no mercado organizacional e a utilização da logística reversa como estratégia de segmentação da empresa fabricante de freios. O estudo de caso foi adotado como estratégia de pesquisa, configurando-se adequado aos propósitos dos pesquisadores: entender, descrever e analisar o relacionamento entre as empresas envolvidas na introdução do produto recuperado, assim como a percepção de valor para o cliente dos atores envolvidos no processo.

O Estudo de Caso utilizado é do tipo caso único, por representar uma oportunidade única de pesquisa empírica sobre o relacionamento entre um fabricante de freios automotivos e seu cliente organizacional envolvido no processo de logística reversa. Foram elaborados

instrumentos de pesquisas específicos para cada situação estudada, considerando-se suas particularidades, e foram coletados dados sobre o setor, como forma de contextualizar a pesquisa empírica. Elaborou-se um protocolo contendo os elementos necessários ao levantamento dos dados, incluindo roteiros de entrevistas, as quais se diferenciaram em razão das especificidades das informações a serem colhidas dos diferentes profissionais escolhidos. O instrumento de coleta de dados constou de questionários semi-estruturados, contendo questões abertas. A coleta de dados primários foi realizada pelos próprios pesquisadores, utilizando-se a entrevista pessoal, considerada uma das formas mais apropriadas de coleta de dados em um estudo de caso (YIN, 2001).

Foram entrevistados os representantes das áreas de operações e comercial do fabricante, e os representantes do comprador organizacional do segmento estudado.

Por intermédio da estratégia analítica descrita por Yin (2001) foi possível comparar as evidências obtidas no estudo empírico com a proposição teórica.

No total, participaram da pesquisa empírica seis profissionais, sendo quatro da empresa fabricante de freios e dois do cliente Centro Técnico. Os contatos e as entrevistas foram feitos entre novembro de 2005 e abril de 2006.

3.3 – Descrição dos Resultados

No processo de compra de freios automotivos no Brasil figuram como atores principais:

- a. Fabricantes de freios;
- b. Montadoras de veículos automotivos - ônibus e caminhões;
- c. Frotistas, empresas que possuem frotas de ônibus ou de caminhões, normalmente para uso em serviços de transporte de cargas e de pessoas, como empresas de turismo ou de fretamento;
- d. Distribuidores de peças;
- e. Centro Técnicos - oficinas certificadas pelos fabricantes.

O fabricante vende diretamente para as montadoras, que integram um segmento denominado **OEM (Original Equipment Manufacturer)**, as quais, por sua vez, vendem ônibus e caminhões para os frotistas, entre outros clientes.

Um segundo segmento atendido pelo fabricante de freios é o denominado **Mercado de Reposição**. Nesse caso, as peças são vendidas principalmente para os Distribuidores, para uso em consertos e reparos dos veículos automotivos. Os distribuidores vendem as peças para frotistas, Centros Técnicos, oficinas em geral e consumidor final (motorista ou dono do veículo).

Os canais de distribuição acima descrevem o processo de compra para uma peça nova, original. Neste estudo, focou-se o relacionamento entre fabricante de freios e Centro Técnico, por se tratar do canal de distribuição que está sendo desenvolvido para a peça remanufaturada.

O processo de logística reversa inicia-se no Centro Técnico, oficina certificada pelo fabricante de freios para trabalhar com peças originais, e treinado, pela fábrica, para troca e reparo de peças no veículo automotivo.

O fabricante de freios objeto de análise possui cerca de 110 CT cadastrados, cuja certificação faz parte da estratégia da empresa de introduzir a logística reversa como inovação no Brasil. Isso fica evidenciado pela evolução dos CT cadastrados – de 52 CT, em 2003, passaram a ter 108, em 2005; o principal concorrente conta com metade desse número.

O dimensionamento do número de CT partiu de uma análise do mercado, envolvendo frota

circulante (assim como emplacamento e frota de cada região), PIB da região e quantidade das principais marcas presentes na região.

O Centro Técnico é classificado pelo fabricante de freios em três categorias, divididas por porte do CT (tamanho, número de funcionários) e percentual da linha de produtos do fabricante utilizada. Em razão da categoria, as políticas de compra são diferentes.

O Centro Técnico (CT) atende frotistas. O CT analisado no estudo trabalha com 90% de frotistas de ônibus, e 10% de caminhões.

O processo de compra da peça remanufaturada percorre a seguinte trajetória:

- O frotista tem um problema com o freio do caminhão;

- O CT é acionado pelo frotista, seu cliente;

- O CT substitui a peça danificada pela peça remanufaturada, recolhendo a peça danificada;

- CT vende a peça danificada para a fábrica de freios, e compra da fábrica de freios uma peça remanufaturada nova.

O CT figura como o ponto de recolhimento da peça danificada, a qual será entregue para a fábrica mediante pagamento. Ele é também o ponto de venda da peça remanufaturada, comprada pelo CT diretamente da fábrica de freios e vendida para o frotista. Esse procedimento é uma modificação do que se fazia anteriormente, e que ainda é prática freqüente de concorrentes, ou seja, o CT comprar do distribuidor peças e componentes originais, e fazer reparos nas peças danificadas; algumas vezes, o CT fazia apenas um condicionamento da peça danificada.

Na nova sistemática, o CT passará a ser cliente direto da fábrica, na compra de peças remanufaturadas, e continuará sendo cliente do distribuidor, com referência a peças originais. O fabricante treina os CT a trabalharem com a peça remanufaturada, já tendo sido submetido a esse processo cerca de 30% do total de Centros.

O procedimento mencionado pode sugerir a existência de canibalização por parte da peça remanufaturada em relação à peça nova do mesmo fornecedor. Verificou-se, entretanto, após pesquisas no mercado brasileiro e *benchmarking* do processo de logística reversa em outra planta da empresa no exterior, que sua estratégia é a de desenvolvimento de mercado, buscando crescimento mediante a ocupação de um segmento de mercado ainda não atendido, cuja exploração pode lhe trazer vantagens competitivas. Quanto ao risco de a peça remanufaturada capturar uma parcela do mercado de peça nova, o fabricante argumenta que o usuário do veículo, que tem a possibilidade de reparar a peça mediante a utilização de um *kit* de reparos, poderá optar por comprar a peça remanufaturada. Nesse caso, essa última estaria subtraindo mercado da peça recondicionada por terceiros.

Observou-se que, além dos fabricantes de peças originais, o mercado de freios conta ainda com o fornecimento das chamadas “peças piratas”, ou mercado paralelo, as quais são feitas por empresas não certificadas. O fator diferenciador apresentado por esse tipo de empresa é o preço, bem inferior ao da peça original, mas o produto tem menor qualidade objetiva.

O segmento visado com a peça remanufaturada é o de clientes que não repõem a peça danificada com uma original nova. O fabricante de freios tem, assim, uma segunda linha de produtos, com garantia de fábrica, mas que é mais barata para o cliente do que a peça original.

Uma questão a ser examinada refere-se à possibilidade de o cliente de peça original passar a comprar a remanufaturada. Segundo informações colhidas tanto dos representantes da fábrica de freios quanto dos representantes do CT, o comportamento de compra nesse

mercado é bastante característico: há clientes que só adquirem peças originais, por critérios internos da organização compradora, em decorrência de procedimentos técnicos de empresas de maior porte, ou por influência do dono, em empresas de menor porte; e há clientes que, em função do preço, preferem peças recondiçionadas ou compram as “piratas”.

No mercado analisado, o contato dos CT é feito com os gerentes de compra dos clientes, de um modo geral, ou diretamente com o pessoal de almoxarifado, nas compras de rotina. Eles retiram as peças danificadas, consertam-nas e fazem a entrega da peça reparada. Os clientes empresas menores, possuidoras de apenas um ou dois veículos, costumam dirigir-se diretamente ao CT, mas isso é raro, pois eles não instalam a peça no veículo. O serviço inclui reparo ou troca da peça danificada. A visita aos clientes é constante, em torno de quatro vezes por semana (“dia-sim-dia-não”), e os clientes do CT trabalham sempre com dois fornecedores, dividindo o serviço de manutenção e consertos entre fazer internamente (50%) e entre os fornecedores (cerca de 25% para cada um).

O recondiçionamento costumava ser feito tanto pelos CT quanto por oficinas em geral. Segundo os representantes do CT pesquisado, a diferença é o processo de recondiçionamento utilizado, de qualidade inferior em oficinas não certificadas pelas fábricas.

Com a introdução da peça remanufaturada, o CT utilizará a peça no lugar de recondiçioná-la.

Essa inovação mostra-se uma vantagem para a fábrica, que atenderá a um novo segmento, e, segundo informações do pessoal de operações, com margem de lucro superior ao da peça nova.

Segundo os profissionais do CT, a vantagem que se possa obter gira em torno da relação entre o preço de compra das peças (tanto das peças recondiçionadas pelo CT quanto das peças remanufaturadas pela fábrica) e o preço de venda para o cliente final (frotista). A justificativa, argumentam eles, é que, nesse segmento, o preço do produto figura como principal fator de decisão de compra. A percepção é que a peça recondiçionada no CT fica, para eles, mais barata do que a remanufaturada na fábrica. Assim, consideram que a vantagem de vender peça remanufaturada de fábrica reside na ‘imagem’, pois elas contam com selo de qualidade e garantia de fábrica.

Na visão dos entrevistados, as vantagens e restrições da peça remanufaturada da fábrica de freios (visão interna) e do cliente CT (visão externa) podem ser esquematizadas conforme apresentado a seguir:

VANTAGENS DA REMANUFATURA

Visão Interna (Fábrica de freios)

O preço de venda da peça remanufaturada oferece margem maior do que o de uma peça nova, apesar de ser inferior ao dessa última.

Garantia do fabricante (seis meses para a remanufaturada; um ano para a peça nova)

Rapidez na solução do problema

Suporte técnico e comercial

Redução do estoque de peças na oficina

Melhor aproveitamento da mão-de-obra

Compromisso com o meio ambiente

Proporcionam economia para o cliente e mais uma oportunidade para os CT

Os CT vendem as peças com defeito para a fábrica

Visão Externa (Cliente Organizacional Centro Técnico)

Vantagem: imagem de mercado - selo do fabricante original e garantia; durabilidade da peça de fábrica (fator qualidade);

Desvantagens: o reparo feito internamente sai mais barato do que a compra do remanufaturado de fábrica (fator custo/preço); não há estoque de peças remanufaturadas (fator tempo de atendimento ao cliente frotista); ‘burocracia’ entre venda da peça danificada e compra da peça remanufaturada pela fábrica (fator tempo de processamento e emissão de notas fiscais, entre outros).

4. Considerações Finais

Por meio do estudo, procurou-se contribuir com alguns *insights* decorrentes da avaliação empírica da interação entre alguns dos agentes integrantes de um dos elos da cadeia de valor de uma empresa do ramo de autopeças, mediante a análise do processo de inovação do fabricante, e seu impacto nos clientes. A inovação em questão referiu-se a um processo de remanufatura do produto original do fabricante.

O foco central do trabalho residiu no relacionamento entre os agentes, com ênfase na orientação estratégica da empresa fabricante, no comportamento de compra do cliente organizacional, na percepção de valor pelos envolvidos e, mediante tais conceitos, na segmentação de mercado por meio do uso da logística reversa.

A análise do caso permitiu constatar o uso da logística reversa como estratégia de desenvolvimento de mercado, uma vez que o fabricante de freios procurou explorar um novo segmento no qual o nível de aceitação do produto original é relativamente baixo em razão de a empresa praticar preço *premium*. Observou-se que o desenvolvimento de um novo mercado, conforme descrito por Fleishman et al. (2004), foi considerado pelo fabricante como um importante fator motivador da adoção da logística reversa.

A adoção da estratégia competitiva pelo fabricante fica clara na preservação e uso da marca original, mais cara que o produto “pirata” (estratégia de diferenciação, segundo Porter, ou de excelência do produto, segundo Treacy e Wiersema) para o cliente final, mas que apresenta maior valor pela garantia que representa para esse.

Procurando explorar uma oportunidade de crescimento, o fabricante investe no desenvolvimento e expansão de mercado, recorrendo à inovação de produto (freio remanufaturado). Note-se que esse é um mercado considerado de alto crescimento, com um perfil de comportamento de compra baseado em preço competitivo. Esse mercado vem sendo muito explorado por fabricantes de peças genéricas ou piratas. Assim, a expansão de mercado utiliza uma extensão da linha de produtos atuais - o produto remanufaturado, com preço inferior ao do freio original.

Como nas vantagens descritas tem-se inserido o conceito de relacionamento entre as empresas, verifica-se que a estratégia de introdução do novo produto, que depende de parceria entre os canais sem afetar o relacionamento prévio com os demais atores do sistema, ainda não está consolidada.

Notou-se, portanto, uma diferença na percepção de valor para o cliente final (usuário da peça) entre o fabricante de freios e o cliente Centro Técnico. Equacionados os problemas de captação de peças danificadas e montagem de um estoque de peças remanufaturadas, observados os fatores críticos do gerenciamento da logística reversa e implantada a parceria de relacionamento colaborativo entre cliente e fabricante, as vantagens competitivas da introdução da peça remanufaturada poderão ser sentidas pela cadeia produtiva.

Outras conclusões podem ser destacadas, como o entendimento sobre o produto, que varia muito entre os entrevistados, pois as nomenclaturas remanufaturado e reconicionado foram trocadas algumas vezes. E, pelo que foi relatado, o mercado de um modo geral, não conhece a diferença técnica e de qualidade de produto entre os dois. Assim, notam-se diferenças nas percepções de valor, qualidade e preço dos envolvidos no processo de compra de freios automotivos.

Quanto à orientação estratégica da empresa, os entrevistados afirmaram, após pesquisas com diversos clientes organizacionais no país, haver constatado a necessidade de peça remanufaturada. Entretanto, a área técnica considera-se a responsável por trazer a idéia da remanufatura, por estar sendo implantada a logística reversa em outras plantas do grupo fora do Brasil. Verificou-se uma incipiente transição para orientação para marketing, mas com prevalência ainda de orientação centrada em produto e processo. A própria implantação do processo logístico reflete essa tendência (necessidade de estreitar relacionamento com clientes, entendendo melhor o que consideram valor).

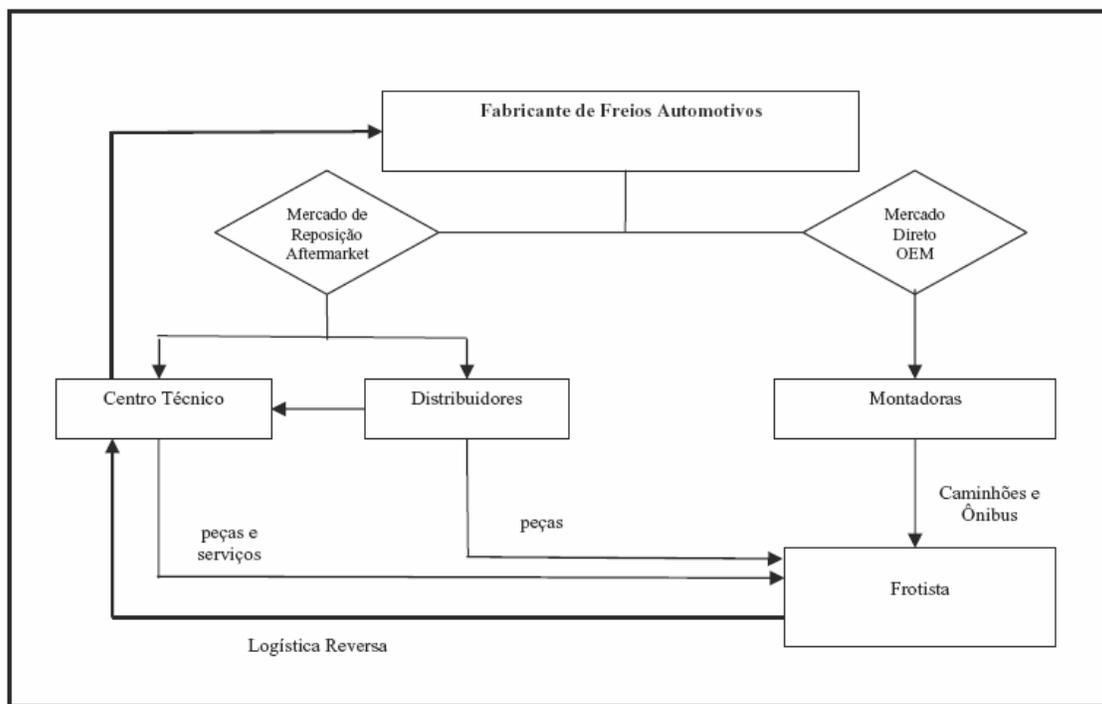


Figura 1 – Logística e logística reversa na empresa de sistema de freios estudada (elaborada pelos autores)

Referências Bibliográficas

- AAKER, D.A. *Administração Estratégica de Mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANDERSON, J.C; NARUS, J.A. *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. USA: Prentice Hall, 1999.
- ANRAP. <<http://www.anrap.org.br>>. Acesso em abril de 2006.
- ANSELMO, E., TOLEDO, G.L. Marketing Estratégico: Estratégias de Crescimento e Competitiva – um estudo de caso sobre a evolução dos conceitos em uma empresa metalúrgica. *VI Semead*, FEA/USP, 2003
- ANSOFF, H.I. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARROSO DE SIQUEIRA, A. C. *Marketing Industrial: fundamentos para a ação business to business*. São Paulo: Atlas, 1992.

- BARROSO DE SIQUEIRA, A. C., TOLEDO, G.L. Comportamento do Comprador Industrial: uma Análise Comparativa entre um Modelo Transacional e um Modelo de Relacionamento. *VII Semead*, FEA – USP, 2004.
- BONOMA, T., SHAPIRO, B. *Segmenting the industrial market*, Lexington Books, 1983.
- CHANG, T.Z., WILDT, A.R. Price, Product Information, and Purchase Intention: an empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.22, n.1, p.16-27, inverno, 1994
- CHURCHILL, G.A., PETER, J.P. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COREY, R. *Industrial marketing: Cases and Concepts*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1976.
- DORNIER, P-P; ERNST, R; FENDER, M; KOUVELIS, P. *Logística e Operações Globais: textos e casos*. São Paulo. Ed. Atlas. 2000.
- ENGEL, J.F., BLACKWELL, R.D., MINIARD, P.W. *Consumer Behavior*. USA: The Dryden Press, 1995.
- EXPO REMAN RECON - Feira Internacional de Peças Remanufaturadas e Reconstruídas para Auto, Caminhão e Ônibus <<http://www.remanrecon.com.br>>. Acesso em abril de 2006.
- FLEISHMANN, M.; VAN NUNEN, J; GRAVE, B.; GAPP R. Reverse Logistics – Capturing Value in the Extended Supply Chain. Outubro 2004. <<https://ep.eur.nl/retrieve/4063/ERS+2004+091+LIS.pdf>> Acesso em abril de 2006
- GALE, B.T. *Gerenciando o valor do cliente*. São Paulo: Pioneira, 1996
- GUMMESSON, E. *Total relationship marketing: from the 4Ps of traditional marketing management to the 30Rs of the new marketing paradigm*. London: Butterworth-Heinemann, 1999.
- HAX, A. C.; WILDE, D. L. *The Delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy*. New York: Palgrave, 2001.
- HUTT, M.D.; SPEH, T.W. *B2B – Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, P, KELLER, K.L. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LACERDA, L. Logística Reversa - Uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais. *Centro de Estudos em Logística - Coopead*, 2002. <<http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-rev.htm>> ou <<http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-public.htm>>. Acesso em abril 2006.
- LAMBIN, J-J. *Marketing Estratégico*. Espanha: McGraw-Hill, 1995.
- LEITE, J. Após 32 anos, só 23% das empresas mantêm status. *Jornal Folha de S.Paulo*, Caderno Dinheiro, p.B1, 09 de abril de 2007.
- MCDONALD, M.; DUNBAR, I. *Market segmentation: a step-by-step approach to creating profitable market segments*. London: Macmillan Business, 1995.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. The effect of marketing orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, p.20-35, October 1990.
- NICKELS, W.G., WOOD, M.B. *Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor*. RJ: LTC, 1999.
- PETER, J. P.; DONNELLY, J. H. *Preface to Marketing Management with PowerWeb*. McGraw-Hill/Irwin, 2002.
- RAVALD, A.; GRONROOS, C. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, v.30, n.2, p.19-30, 1996
- RESENDE, T. Montadoras usam patente para barrar competição, diz autopeça. *Jornal Folha de S.Paulo*, Caderno Dinheiro, p.B6, 09 de abril de 2007.
- SELLTIZ, C. et.al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1965.
- SHETH, J.N., MITTAL, B., NEWMAN, B.I. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SUDHARSHAN, D. *Marketing strategy – relationships, offerings, timing and resource location*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995.
- SINDIPEÇAS. <<http://www.sindipecas.org.br>>. Acesso em abril de 2006).
- TELLES, R. *B2B Marketing Empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- TOLEDO, G. L., BARROSO DE SIQUEIRA, A.C. Bases de segmentação de mercado no marketing industrial - um estudo de caso na indústria de elevadores. In *Teoria e Prática da Administração*, capítulo 4, p. 69-92, coordenadora: Rosa Maria Fisher. RJ: Elsevier - Editora Campus, 2005.
- TOLEDO G.; SILVA, F. *Marketing e competitividade*. XVI Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Anais do XVI EnANPAD. Canela: EnANPAD, 1992.
- TREACY, M., WIERSEMA, F. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*,

- v.71, n.1, jan/feb 1993, 84-93.
- URBANY, J.E. et al. Transaction Utility Effects when Quality is Uncertain. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.25, n.1, p.45-55, winter 1997.
- WEBSTER JR, F.E. *Industrial Marketing Strategy*. NY: John Wiley & Sons Inc., 1991
- WEBSTER JR, F.E., WIND, Y. *Comportamento do Consumidor Industrial*. São Paulo: Atlas, 1975.
- WEINSTEIN, A. *Segmentação de Mercado*. São Paulo: Atlas, 1995
- WIND, Y., CARDOZO, R. Industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management*, v.3, 1974
- YIN, R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001
- ZEITHAML, V.A. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, v.52, july 1988, 2-22.