

CRISTINA EUGÊNIA BIGHETTI

**A COMUNICAÇÃO DE MERCADO E OS BENS
DE CAPITAL: estratégias e desafios do setor de
equipamentos para construção**

Universidade Metodista de São Paulo
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social
SÃO BERNARDO DO CAMPO, 2011

CRISTINA EUGÊNIA BIGHETTI

**A COMUNICAÇÃO DE MERCADO E OS BENS
DE CAPITAL: estratégias e desafios do setor de
equipamentos para construção**

Tese apresentada
em cumprimento parcial às exigências do
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social
da UMESP – Universidade Metodista de São Paulo,
para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof.-Dr. Daniel Galindo

Universidade Metodista de São Paulo
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social
São Bernardo do Campo, 2011

B484c Bighetti, Cristina Eugênia
A comunicação de mercado e os bens de capital: estratégias e desafios do setor de equipamentos para construção / Cristina Eugênia Bighetti. 2011.
133 f.

Dissertação (mestrado em Comunicação Social) --Faculdade de Comunicação da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2011.

Orientação : Daniel S Galindo

1. Equipamentos – Construção civil 2. Marketing de relacionamento 3. Comunicação e mercado 4. B2B (Business to business) 5. Marca I. Título.

CDD 302.2

FOLHA DE APROVAÇÃO

A dissertação de mestrado sob o título “A comunicação de mercado e os bens de capital: estratégias e desafios do setor de equipamentos para construção”, elaborada por Cristina Eugênia Bighetti, foi defendida no dia 23 de fevereiro de 2011, tendo sido

Reprovada

Aprovada, mas deve incorporar nos exemplares definitivos modificações sugeridas pela banca examinadora, até 60 (sessenta) dias a contar da data da defesa.

Aprovada

Aprovada com louvor

Banca Examinadora

Daniel Santos Galindo
Universidade Metodista de São Paulo

Prof.-Dr. _____

Maria Schuler
Universidade de São Paulo

Prof.-Dr. _____

Wilson da Costa Bueno
Universidade Metodista de São Paulo

Prof.-Dr. _____

Área de concentração:

Linha de pesquisa: _____

Projeto temático: _____

*A Deus e as forças espirituais do bem e da luz
pela oportunidade de mais esta conquista em
minha vida.*

*Aos meus pais, Carmem e Sydnei, meus filhos,
Eric e Marina, razão maior de tudo que faço.
Ao meu marido, João Carlos, por todo carinho,
amor, paciência e dedicação nos momentos mais
difíceis.*

*E finalmente a dois amigos muito especiais que
me apresentaram, há muito tempo, ao fantástico
universo dos equipamentos para construção,
objeto de minha pesquisa – Afonso Mamede e
Jonny Altstadt.*

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Daniel Galindo, pelos ensinamentos, entusiasmo e principalmente pela paciência e carinho que sempre me inspiraram a continuar mesmo quando eu achava impossível.

Aos professores Wilson Bueno, José Salvador Faro e Antônio Carlos Ruótolo, pelos debates tão enriquecedores em suas disciplinas.

A meus amigos e parceiros de trabalho, que me incentivaram desde o início e souberam compreender minhas ausências e crises.

Ao amigo Ricardo Manzano, cujas contribuições de sociólogo e filósofo e especial senso de humor deram novo alento para que eu conseguisse cumprir minhas metas até o fim.

Ao professor e amigo de muitos anos José Salvador Faro, mentor intelectual de muitas das minhas jornadas profissionais e acadêmicas desde a juventude – todo meu carinho.

*Para mim só existe percorrer os caminhos que tenham coração.
Qualquer caminho... que tenha coração.
Por ali eu viajo... e o único desafio que vale a pena é percorrer
toda sua extensão.
E por ali viajo... olhando, olhando, arquejante.*

*(Dom Juan, Erva do Diabo
Carlos Castañeda)*

RESUMO

O setor de máquinas e equipamentos para construção civil utilizados em obras de grande porte tem uma participação expressiva tanto na economia brasileira como na cadeia produtiva da construção civil. Trata-se de um setor hipercompetitivo, composto por indústrias transnacionais que têm no marketing de relacionamento e nas estratégias B2B os principais pilares de sustentação de estratégia de comunicação com o mercado. Utilizando como técnica o estudo de caso múltiplo do qual fizeram parte três dos maiores fabricantes de equipamentos para construção instalados no Brasil – Caterpillar, Case e Volvo – o estudo mostra como e porque essas empresas optaram por privilegiar o marketing de relacionamento e a imagem da marca, em detrimento de outras competências de comunicação, como forma de construir relacionamentos estáveis, fiéis e de longo prazo com seus clientes.

Palavras-chave: equipamentos para construção, marketing de relacionamento, comunicação com o mercado, B2B, marca.

ABSTRACT

The market of machinery and equipment used in construction works has a significant participation: as massive representative in the Brazilian economy and as a supply chain in construction. These are a hypercompetitive industry, composed of transnational companies that uses the relationship marketing and *B2B 'strategies* as a main pillars of the strategic communication. Using the technique of multiple case study of which three were part of the largest manufacturers of construction equipment installed in Brazil – Caterpillar, Case and Volvo –, this research will show how and why these companies chose to focus on relationship marketing and brand image as a path to build stable and long term customers loyalty.

Keywords: construction equipment, relationship market, market communications, B2B; Brands

RESUMEN

El sector de maquinaria y equipos utilizados en las obras de construcción de gran tamaño tienen una participación significativa, tanto en la economía brasileña en la cadena de suministro en la construcción. Esta es una industria hipercompetitiva, integrada por las industrias que son transnacionales en marketing de relaciones y estrategias de B2B ¹ sus principales pilares de la estrategia de comunicación con el mercado. Utilizando la técnica de estudio de casos múltiples de los cuales tres eran parte de los mayores fabricantes de equipos de construcción instalados en Brasil – Caterpillar, Case y Volvo – el estudio muestra cómo y por qué estas empresas optó por centrarse en el marketing de relaciones e imagen de marca, sobre habilidades de comunicación tales como la manera de construir relaciones estables, fieles y el cliente a largo plazo.

Palabras-claves: equipos de construcción, marketing relacional, B2B, comunicación con el mercado, las marcas de consumo.

SUMÁRIO

Agradecimentos

Resumo

Abstract

INTRODUÇÃO	11
Estrutura do Trabalho	14
Capítulo I – A ENGENHARIA BRASILEIRA E O SETOR DE EQUIPAMENTOS PARA CONSTRUÇÃO – UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA	16
1.1 A História da Construção e a Construção da História	17
1.2 O País das Ferrovias	18
1.3 O Brasil das Estradas	19
1.4 Mecanização dos Canteiros de Obra	20
1.5 As Transformações do País do Futuro	22
1.6 E Chegam as Grandes Máquinas de Construção Pesada	23
1.7 Fim do Sonho, Início do Pesadelo	25
1.8 Termômetro dos Investimentos Públicos e Infraestrutura	26
1.9 A Construção Pesada Vai às Compras	27
1.10 O Setor nas Mãos do PAC	28
1.11 Uma Feira Muda o Cenário	30
1.12 Sobram Máquinas, Faltam Operadores	31
1.13 O Papel do Setor de Construção na Sociedade Brasileira	32
1.14 Mercado Brasileiro de Equipamentos Hoje	33
1.15 Concorrência Chinesa	35
Capítulo II – O RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR NO SETOR DE EQUIPAMENTOS	36
2.1 Definindo Públicos	37
2.2 Quem Compra, Quem Usa e Quem influencia a Compra de Equipamentos para Construção	38
2.3 Comportamento do Consumidor e Comportamento de Consumo	39
2.3.1 Aspectos Emocionais	41
2.3.2 Fator Preço	43
2.4 O Marketing de Relacionamento na Base da Estratégia de Comunicação	44
2.4.1 O Comprador Profissional	48
2.5 As Três Metas: Comprometimento, Lealdade e Fidelidade	49
Capítulo III – AMOR À MARCA	53
3.1 Valor da Marca	54
3.2 Para sempre Lovemarks	55
3.3 Arquétipos das Marcas de Equipamentos para Construção	57
3.3.1 Volvo – Segurança e Confiabilidade	59
3.3.2 Caterpillar – Força Guerreira	59
3.3.3 Case – o Espírito de Liderança, a Resistência e a Força da Água	61
3.4 De Vilãs a Heroínas	62

Capítulo IV – HISTÓRICO DAS TRÊS GIGANTES	69
4.1 Caterpillar	70
4.1.1 Caterpillar no Brasil – Ação e Comunicação	73
4.1.2 Expansão Brasileira na Primeira Virada da Década	75
4.2 Volvo – Segurança e Confiabilidade de Carros a Tratores	76
4.2.1 Fabricando os Primeiros Equipamentos para Construção	77
4.2.2 Volvo no Brasil – do País das Promessas ao País das Prioridades	78
4.2.3 Volvo Construction Equipment	79
4.2.4 Impacto Emocional	80
4.2.5 Reorganização Estratégica	80
4.2.6 Volvo Construction Equipment Latin America	81
4.3 Case: Agilidade, Astúcia, Força	82
4.3.1 Novos Voos da Águia	84
4.3.2 De Case Corporation a CNH Global	85
Capítulo V – A Comunicação de Mão Dupla entre Fabricantes e Revendas	87
5.1 Pensar Globalmente, Agir Localmente	88
5.2 O Marketing de Relacionamento e as Revendas	93
5.2.1 Grupo Sotreq – Revenda Caterpillar Brasil	94
5.2.2 Tracbel – Dealer Volvo Construction Equipment Latin America	95
5.2.3 Brasif Máquinas (Grupo Brasif)	95
5.2.4 De Moda ao Futebol – Tudo pelo “Amor” do Cliente	96
Capítulo VI – AÇÃO x REAÇÃO – CATERPILLAR, VOLVO E CASE NA ÓTICA DOS CLIENTES	99
6.1 A Pesquisa	100
6.1 Grupo A – Empresas Locadoras de Equipamentos	101
6.1.1 Perfil da Amostra	101
6.1.2 Respostas	102
6.2 Grupo B – Grandes Compradores	106
6.2.1 Respostas	106
6.2.2 Ranking das Marcas	107
CONCLUSÃO	109
REFERÊNCIAS	113
ANEXO 1 – Ranking Mundial de Marcas de Equipamentos para Construção	122
ANEXO 2 – Modelos de Questionários Utilizados na Pesquisa	129
ANEXO 3 – Publicações e Propaganda de Época	133

INTRODUÇÃO

A cadeia da construção civil é composta por três segmentos principais: mercado imobiliário, obras de infraestrutura e construção e ampliação de unidades comerciais e industriais. Em todas as atividades que a compõem, está presente uma linha de produtos relevante, tanto do ponto de vista econômico como técnico: os equipamentos da chamada linha amarela, ou seja – escavadeiras, retroescavadeiras, tratores de esteira, rolos compactadores, motoniveladoras, pás carregadeiras, entre outros. São os bens de capital da construção civil, utilizados para diversas finalidades em quase todo tipo de obra de engenharia civil ou de infraestrutura.

Este segmento de mercado – máquinas e equipamentos para construção pesada e mineração –, objeto desta pesquisa, comercializou somente no ano de 2010 cerca de 70.000 máquinas, com faturamento de 8 bilhões de reais, o que representa entre 3% e 5% do Produto Interno Bruto (PIB) da construção, avaliado em 160 bilhões de reais de acordo com dados do último Estudo do Mercado Brasileiro de Equipamentos para Construção (ESTUDO..., 2010), desenvolvido pela Insight Consultoria Econômica e Minimax Editora para a Associação Brasileira de Tecnologia para Equipamentos e Manutenção (Sobratema), entidade que congrega fabricantes e usuários desse tipo de equipamento¹.

Embora o setor de equipamentos para construção tenha participação de destaque na economia do país, carece, ainda, de estudos específicos sobre as estratégias de comunicação de Marketing que o compõem e, bem mais raro, ainda, dentro de uma abordagem do Marketing de Relacionamento e da forma de negociação conhecida por B2B. Há casos esporádicos relacionados a uma empresa ou uma pesquisa com foco específico na área de comunicação, as quais foram utilizadas como fonte neste trabalho. Sendo assim, esta pesquisa se justifica pelo fato de buscar esclarecer de que forma empresas líderes neste segmento específico utilizam o Marketing de Relacionamento e o B2B e se realmente conseguem fazer disso um diferencial competitivo importante. Dessa forma, procuraram-se na literatura, no embasamento científico e na prática do mercado parâmetros que possam ajudar a conhecer melhor o assunto e ser úteis também a outros pesquisadores e gestores de comunicação.

O fato é que a disputa no Brasil entre fabricantes de equipamentos para construção é acirrada e, por consequência, entre os revendedores. Uma disputa *corpo a corpo* para

¹ Site da Sobratema: <http://www.sobratema.org.br>

conquistar clientes, sejam locadores, construtoras de pequeno e grande porte, sejam grandes empreiteiras, prefeituras, mineradoras.

Ao longo dos últimos quarenta anos, o setor da construção passou por muitas mudanças. Evoluiu de um nicho restrito, protegido, para um cenário de concorrência ostensiva e que exigiu atualização e ganho de competitividade equiparados aos padrões internacionais, provocando fatalmente as mesmas mudanças na comunicação com o mercado.

Assim, não apenas as linhas de produção se transformaram, mas os gestores de comunicação desse segmento se viram diante de novas tecnologias, práticas, posicionamentos que precisaram ser assimilados (e ainda estão sendo) muito rapidamente sob pena de perda e mesmo exclusão do mercado.

É exatamente disso – estratégias e desafios da comunicação de mercado do setor de equipamentos para construção – que trata esta dissertação, utilizando, para tanto, estudo de caso múltiplo com as três maiores empresas fabricantes de equipamentos para construção do Brasil e do mundo – Caterpillar, Volvo e Case.

O ponto de partida para esta investigação foi conhecer e aprofundar os conceitos sobre comunicação mercadológica (ou comunicação de mercado), as competências que compõem o *mix* de comunicação integrada de marketing e as profundas transformações que tais conceitos trazem embutidas em sua prática.

A Comunicação Integrada de Marketing emergiu como uma evolução da comunicação de marketing motivada por drásticas mudanças em pelo menos três áreas principais: o mercado, a própria mídia e os consumidores. Essas mudanças, segundo Galindo (2008) foram norteadas principalmente pelos avanços nas tecnologias da comunicação, que causaram alterações drásticas nas teorias de marketing de massa centradas no produto e popularizadas nas décadas de 50 e 60, para abordagens focadas no cliente no início dos anos 90 (Shultz 2003).

A Comunicação Integrada de Marketing, de acordo com Galindo (2008, p 36), traz no bojo todas as virtudes de um novo processo para enfrentar esses novos tempos. Propõe um trabalho sinérgico e sistemático entre as diversas competências comunicacionais como propaganda, relações públicas, vendas, comunicação digital, comunicação direta, e demais competências que possibilitem atingir os objetivos visados pela empresa ou organização.

Yanase (2007) define comunicação mercadológica como o processo de administrar o tráfego de informações com o público-alvo, isto é, com aquelas parcelas de público (interno ou externo) potencialmente interessadas em reagir favoravelmente às negociações e transações geridas pela empresa ou entidade transmissora.

É exatamente o olhar da Comunicação Integrada de Marketing que esta pesquisa trouxe para o mercado de equipamentos para construção. Sendo assim, a investigação buscou responder às três questões norteadoras seguintes.

- 1) Como e por que a Comunicação Integrada de Marketing praticada pela indústria de equipamentos para construção privilegia o uso do Marketing de Relacionamento e das estratégias B2B em detrimento de outras práticas?
- 2) As emoções e os vínculos gerados entre compradores e clientes em decorrência de tais práticas, fortalecidas pela aura simbólica das marcas são relevantes na decisão de compras técnicas como equipamentos de grande porte utilizados na construção e mineração?
- 3) O que pensa e sente o cliente a respeito dessas questões?

A investigação incluiu ampla pesquisa bibliográfica relacionando temas ligados à história da engenharia e da construção civil, sociologia, psicologia, filosofia e administração, perscrutando temas ligados ao comportamento do consumidor, conceitos de lealdade, fidelidade, aspectos emocionais das marcas, principais fatores que interferem nas decisões de compra tanto na questão social, quanto emocional e racional, entre vários outros aspectos.

Maior dificuldade, no entanto, foi encontrar na literatura trabalhos que e abordassem as questões do Marketing de Relacionamento e B2B, focadas em bens de capital, ou que façam menção ao setor de máquinas e equipamentos para construção e que não fossem exclusivamente técnicas ou direcionadas para engenharia. Assim, a pesquisa também percorreu caminhos pelo marketing industrial e comunicação organizacional, cruzando informações disponibilizadas pelas empresas e entrevistas com clientes que avaliaram o nível de satisfação com tais práticas, para encontrar as respostas às questões que norteiam este estudo.

Para o desenvolvimento do trabalho, optou-se por uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. Como técnica, adotou-se o estudo de caso múltiplo, descritivo e comparativo entre as três empresas estudadas, escolhidas de acordo com a participação no mercado brasileiro: Caterpillar Brasil; Volvo Construction Equipment Latin América; e Case Construction Equipment.

A coleta de dados foi realizada em etapas, da seguinte forma:

1) documentação histórica cedida pelas próprias empresas, *web sites e blogs*, nacionais e internacionais, documentação das assessorias de imprensa, publicações técnicas do setor, depoimentos verbais de especialistas e jornalistas especializados;

2) entrevistas semiabertas com gerentes/diretores de comunicação e marketing dos fabricantes e das revendas do Estado de São Paulo com o objetivo de conhecer os principais parâmetros e conceitos utilizados nas respectivas empresas;

3) entrevistas com clientes das três empresas selecionadas para avaliar como as ações de Marketing de Relacionamento e B2B são percebidas pelos consumidores e o quanto esse relacionamento, aliado à *aura simbólica* das respectivas marcas, pode ou não interferir numa decisão de compra. As entrevistas foram todas pré-testadas.

Os entrevistados foram divididos em dois grupos: a) empresas locadoras de equipamentos para construção e mineração afiliadas à Associação Paulista dos Empreiteiros e Locadores de Máquinas de Terraplanagem e Ar Comprimido (Apelmat) e Sindicato das Empresas Locadoras de Equipamentos e Máquinas para Terraplanagem e Construção Civil do Estado de São Paulo (Selemat); b) diretores e gerentes da área de equipamentos de quatro grandes construtoras e duas mineradoras, entre as maiores compradoras de equipamentos do país. Os questionários foram enviados via email, e as respostas complementadas e comentadas em relato pessoal e por telefone.

Estrutura do trabalho

A pesquisa está estruturada da forma como segue.

O Capítulo I apresenta uma contextualização histórica do setor da construção civil no Brasil, o início da mecanização dos canteiros de obra e a chegada dos primeiros fabricantes de equipamentos ao Brasil, até os dias de hoje, analisando de um olhar econômico, político e social o que representaram essas empresas para o desenvolvimento do país.

No Capítulo II passa-se a tratar o setor pela ótica da Comunicação de Marketing, discutindo o relacionamento com o consumidor no setor de equipamentos, definindo quem compra, quem usa e quem influencia a compra de equipamentos, as diferenças entre comportamento do consumidor e comportamento de consumo, os aspectos emocionais e o

Marketing de Relacionamento e o B2B como base da estratégia de comunicação, com exemplos práticos das empresas estudadas.

O Capítulo III aprofunda a questão do componente emocional presente nas relações empresa e cliente e a influência da marca no processo. Trabalha-se o espírito das marcas, a alma, a personalidade, analisando a importância dos arquétipos e a presença deles em cada uma das marcas estudadas. Acompanha-se cronologicamente a mudança de imagem negativa das máquinas vilãs destruidoras de florestas e casas, presente por muito tempo no inconsciente coletivo das pessoas, agora reconhecidas pela colaboração na construção do país e personificadas como *heroínas* em operação de salvamento nas grandes catástrofes.

O Capítulo IV apresenta o perfil das empresas estudadas procurando analisando o histórico de cada uma em contraponto com os arquétipos, a imagem de marca e valores cultivados ainda hoje na cultura organizacional das empresas.

O Capítulo V estabelece a questão do Marketing de Relacionamento praticado pelas três empresas, a integração (ou falta desta) dos objetivos de marketing e de comunicação dos três fabricantes com os respectivos *dealers*, ou seja, as revendas. É apresentado o perfil de cada revenda, estrutura de comunicação e depoimento de cada gerente ou coordenador responsável pela área.

O Capítulo VI inicia-se complementando os conceitos do Marketing de Relacionamento e B2B, contemporizando a teoria com as respostas às questões abertas e aos relatos pessoais dos gerentes/diretores de comunicação dos fabricantes. Em seguida, analisa-se o ponto de vista dos clientes a partir dos questionários aplicados (Anexo 2): inicialmente os locadores associados à Apemat, apresentando a tabulação dos resultados e comentando os principais grupos de perguntas. Em outra etapa, verificam-se as respostas dos grandes compradores comparando as respostas com o grupo dos locadores, comparando-se os principais pontos de convergência ou divergência com as estratégias de comunicação adotadas por fabricantes e *dealers*.

Capítulo I

A ENGENHARIA BRASILEIRA E O SETOR DE EQUIPAMENTOS PARA CONSTRUÇÃO – UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA

1 A ENGENHARIA BRASILEIRA E O SETOR DE EQUIPAMENTOS PARA CONSTRUÇÃO – UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA

1.1 A História da Construção e a Construção da História

Em 1549, quando a caravana de Tomé de Souza desembarcou em terras brasileiras para fundar a cidade de Salvador, na colina em frente à Baía de todos os Santos, trouxe na embarcação o mestre de obras português Luiz Dias, primeiro engenheiro a trabalhar no Brasil e quem deu os primeiros passos no que viria ser a engenharia brasileira.

De acordo com o jornalista e pesquisador Nildo Carlos Oliveira, as construções coloniais pioneiras, com alicerces de alvenaria e pedra rejuntada com barro ou sacos de argamassa de cal, espalharam-se e aperfeiçoaram-se variando segundo o destino da obra: fortalezas erguidas prevendo a ação de invasores estrangeiros, cadeias públicas, residências ou igrejas:

Essa engenharia recebeu a influência dos holandeses e franceses, adquiriu feição própria, consolidada nos casarios de Ouro Preto, em Minas Gerais, nas fronteiras azulejadas de São Luís do Maranhão, nos traços dos bairros antigos de Marechal Deodoro em Alagoas, enfim, no Brasil inteiro (OLIVEIRA, 2000, p. 16).

A incorporação paulatina de novas técnicas construtivas oferecidas pela arquitetura e engenharia inglesa e francesa a partir do século XVI precedeu um salto qualitativo de grande relevância histórica: a utilização do tijolo. Amplamente difundido no mundo todo, no Brasil, sobretudo em São Paulo, desde as últimas décadas de 1800 o tijolo passou a fazer parte das construções de unidades fabris e estações ferroviárias.

Já no começo do século XX, com as cidades em crescimento, a população, em especial as elites, reivindicavam melhor infraestrutura urbana (água, luz e esgoto), além de espaço para lazer e cultura. Ao mesmo tempo, os barões do café e mais tarde os industriais passariam a exigir transporte ferroviário e rodoviário para escoar a produção até os portos.

Tudo isso impulsionou o desenvolvimento da engenharia, que ainda mantinha o caráter de pioneirismo e desbravamento, uma vez que o país estava para ser construído:

A partir do início do século XX é que a história da engenharia brasileira ganha ímpeto. E não era para menos, afinal desde a vigência do império o Brasil buscava costurar uma cultura técnica mais consistente, formando profissionais na escola Central, mais tarde Escola Politécnica do Rio de Janeiro, na Escola de Minas de Ouro Preto e já na fase da república na Escola Politécnica de São Paulo, fundada por Antonio Francisco de Paula Souza, cujo gabinete deu a partida para o desenvolvimento das pesquisas tecnológicas do Brasil nessa área (OLIVEIRA, 2000, p. 18).

1.2 O País das Ferrovias

Os registros históricos mostram que a engenharia do Brasil passou por grande desenvolvimento quando o barão de Mauá, Irineu Evangelista de Souza, construiu a primeira estrada de ferro do país, uma linha inicial de 15 quilômetros que partia da Baía de Guanabara até o contraforte na serra mais tarde prolongada até a cidade de Petrópolis. Outras ferrovias datam da mesma época: Estrada de Ferro Pedro II (1858); Santos–Jundiaí, construída entre 1860 e 1867; Curitiba–Paranaguá (1872), que se caracterizava pelos inúmeros túneis e viadutos evitando cortes e aterros; a expansão de linhas ferroviárias do Nordeste, que serviram ao Estado da Bahia, Pernambuco, Alagoas, Paraíba e Rio Grande do Norte e segundo as pesquisas de Oliveira (2000, p. 18) foram arrendadas para a companhia inglesa Great Western.

Em 1870, tinha início a saga da ferrovia Madeira–Mamoré, que só seria concluída em 1912, enquanto em São Paulo acontecia a maior evolução nas técnicas de construção ferroviária: a descida para o litoral pela serra do mar. Mais tarde, o advento da estrada de ferro Carajás e a Ferrovia do Aço – ambas projetadas para atender ao escoamento de minério de ferro – exigiu também a construção ou modernização de grandes terminais portuários.

Mais recentemente, fechando o ciclo, iniciou-se a Ferronorte, destinada a transportar a produção de soja da Região Centro-Oeste. Mesmo com todo o desenvolvimento da construção ferroviária, nos anos que se seguiram as estradas de ferro perderam o status de prioridade para as rodovias e para o esquecimento (OLIVEIRA, 2000).

1.3 O Brasil das Estradas

O impulso inicial na construção de rodovias brasileiras aconteceu na década de 1920, com Washington Luís no governo do Estado de São Paulo, quando se projetou a ligação entre São Paulo, Rio de Janeiro, Mato Grosso e Paraná. De acordo com Oliveira, na época foi criado um fundo para a construção da infraestrutura rodoviária, que incidia sobre a comercialização de combustíveis, veículos e peças.

Em 1926, Washington Luís assume a Presidência da República, a construção de estradas passa a ser o principal enfoque do programa político. O lema *Governar é Abrir Estradas* era proposto pelo então presidente, que regulamentou também a Lei 1835- C, inspiração da legislação rodoviária brasileira. Em 1927, finalizava-se a concretagem do trecho de serra da São Paulo-Santos, a primeira rodovia pavimentada do Brasil. A criação do fundo especial para construção e conservação de estradas de rodagem foi o aval que Washington Luís e sucessores precisavam para não parar mais e executar muitas obras importantes registradas pelo Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER), criado em 1937.

Getúlio Vargas negociou a entrada do Brasil no bloco de países aliados na II Guerra Mundial, em 1942 e adquiriu infraestrutura dos Estados Unidos para a construção da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), dando início à indústria de base brasileira, composta por aço, cimento, petróleo e energia. Mesmo com o desenvolvimento da época, uma década depois, 60% da população nacional ainda residia no campo. Juscelino Kubitschek assume a Presidência da República com o objetivo de dar um salto na industrialização do país, promovendo mais investimentos em energia, transportes, alimentação, indústria de base, educação e a construção da nova capital, Brasília. O Brasil passa então a fabricar automóveis, eletrodomésticos, máquinas pesadas, e cria-se grande demanda por novas vias de tráfego. Até a década de 1950, o DNER, hoje Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (Denit), contabilizava apenas 126.000 quilômetros de estradas. Daí em diante, o país assiste a uma proliferação de grandes obras, com rodovias transregionais que passaram a cortar e interligar o território nacional de ponta a ponta. Somente na década de 1950, foram inauguradas obras como Via Dutra (São Paulo–Rio de Janeiro), o Aeroporto do Galeão (Rio de Janeiro), a segunda pista da Via Anchieta (São Paulo), entre outras. As obras deram projeção à engenharia brasileira, tanto em termos de concepção como nas técnicas utilizadas na construção de pontes, viadutos de concreto armado.

1.4 Mecanização dos Canteiros de Obra

Abrir valas, carregar e transportar terra e outros materiais era um trabalho pesado que representava grande desafio em qualquer obra do planeta até os anos 1950. Nessa época, empreiteiros de todo o mundo adaptavam tratores agrícolas com acessórios de carregadeira que auxiliavam na escavação da terra.

Os revendedores de tratores, por sua vez, criaram algumas alternativas com implementos, como carregadeiras ou componentes que vinham em *kits* e levavam semanas para ser montados e nem sempre obtinham êxito.

Até que, em fevereiro de 1957, engenheiros da empresa norte-americana Case, um dos maiores e mais tradicionais fabricantes de equipamentos agrícolas na época, conseguiram produzir a primeira retroescavadeira totalmente integrada em fábrica: a Case 320. O equipamento, por ser um veículo multifuncional com capacidade de transporte por rodas próprias, sem necessidade de reboque, ganhou o mercado mundial, tornando-se indispensável para quase todo trabalho executado em obras que envolvessem movimentação de terra ou carga (Trombelli - CASE CONSTRUCTION CLUBE, 2007, p. 10)

No mesmo período no Brasil, o ufanismo de construir mais e mais estradas abriu caminho para estudos de mecânica de solo realizados pelo Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) e para uma inovação importante em termos de construção: a utilização dos novos equipamentos para movimentação de terra e compactação de solo. O uso dessas máquinas, cuja “tecnologia-mãe” deriva dos equipamentos agrícolas, inaugura um novo tempo na história da engenharia brasileira, trazendo para o país os principais fabricantes mundiais. (www.equipamentospesados.com). Enquanto as novas estradas cortavam o território brasileiro, a engenharia se expandia para atender a outras prioridades, como energia, saneamento e edificações.

Exemplo disso é o domínio das técnicas de construção de hidrelétricas, que pode ser dividida em dois períodos: antes e depois da chegada ao Brasil do grupo canadense Light em 1899 para impulsionar o desenvolvimento do país por meio do fornecimento de energia elétrica. Logo começou a atuar também em outros setores serviço de bondes elétricos, o da Cachoeira do Inferno, no Rio Tietê, no Estado de São Paulo, onde foi construída a hidrelétrica

de Parnaíba, e logo depois a usina de Fontes, no município fluminense de Pirai, iniciando o grandioso conjunto de obras que ficaria conhecido como complexo de Lajes².

Vieram também avenidas, viadutos e pontes destinadas a acomodar o trânsito das cidades, o emprego de novos materiais para edificações e sistemas construtivos como os edifícios Martinelli, uma das atrações principais de São Paulo (SP) quando o assunto é engenharia nos anos 1930; o edifício A Noite, na Praça Mauá, no Rio de Janeiro (RJ), da mesma época, e outras obras importantes. Posteriormente, construiu-se Brasília, projeto de Oscar Niemeyer e Lúcio Costa no meio do planalto central, que passou a ser referência em termos de planejamento urbano e arquitetura, atraindo a atenção do mundo (Oliveira 2000):

Os anos 60 anunciam um período de mudanças na arquitetura, engenharia e construção: os empregos ofertados pelos setores produtivos atraem os brasileiros para os pólos industriais e a população urbana definitivamente ultrapassa a rural; com uma mão-de-obra relativamente barata e farta e algum desenvolvimento em ciência e tecnologia, o Brasil vira referência mundial no desenvolvimento de tecnologia do concreto armado; a população urbanizada constitui demanda social e mercado para obras de infraestrutura. No entanto, todo esse impulso de urbanização e de industrialização, cujos símbolos principais são a construção de Brasília e a implantação da indústria automobilística, é financiado prioritariamente por investimentos estrangeiros, criando um ambiente favorável para o boom inflacionário (BLANCO, 2008, p. 23-4).

Em março de 1964, o regime militar inaugura uma nova era estadista e promove o chamado *milagre econômico*, cuja estrutura estava ligada a altos investimentos estrangeiros à custa do desequilíbrio das contas nacionais e aumento da dívida externa. Na construção civil, o período é marcado por forte planejamento estatal e uma explosão de obras públicas (estádios, sedes de edifícios, escolas e instituições bancárias), construção de conjuntos habitacionais e novos empreendimentos na área de telecomunicações, transporte e energia.

Nos anos que se seguiram, estudos desenvolvidos pelo IPT e pelo laboratório de hidráulica da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo buscavam novas tecnologias na área geológica, geotecnológica, hidráulica e hidrológica que se refletiram nas soluções adotadas nas obras das grandes barragens como Jupia, Ilha Solteira, Água Vermelha e mais tarde, nos anos 1970, em Tucuruí e Itaipu.

Com o incremento de obras públicas no país a partir de 1970, notadamente vias expressas e o metrô, a área de avaliação e perícia de empreendimentos de engenharia cresce expressivamente no Brasil, e com ela a demanda por equipamentos que dessem agilidade e produtividade aos canteiros (OLIVEIRA, 2000).

² www.aeseletropaulo.com.br

Desde então, em todas as obras públicas ou privadas especialmente ligadas à construção pesada e infraestrutura, as máquinas da chamada linha amarela, alvo deste trabalho, estavam presentes, conforme apurado junto a documentação histórica das empresas publicadas em seus veículos de comunicação institucionais, em especial os comemorativos e ainda nas páginas eletrônicas dos principais fabricantes mundiais instalados no país, na época tais como: Caterpillar, Case, Komatsu, New Holland, Volvo, Liebherr, Poclain.

1.5 As Transformações do País do Futuro

Na análise de Mello e Novais, no período entre 1950 e 1979, a sensação era que o Brasil estava prestes a se transformar em uma nação realmente moderna:

Entre 1945 e 1964 vivemos os momentos decisivos do processo de industrialização, com a instalação de setores tecnologicamente mais avançados, que exigiam investimentos de grande porte; as migrações internas e a urbanização ganham ritmo acelerado. O ano de 1964 marca uma inflexão, com a mudança do modelo econômico, econômico, social a partir do ano de 1967-1968. Mas nesse período 1964-79, as dimensões mais significativas dessa mudança não eram perceptíveis, deixando a impressão de uma continuidade essencial do progresso, manchada, para muitos, pelo regime autoritário (MELLO; NOVAIS, 2008, p. 560-1).

No período entre os anos 1950 e o início da década de 1980, houve incontáveis e relevantes mudanças sociais, culturais, comportamentais e tecnológicas. Dos hábitos de higiene e limpeza à moda, da indústria farmacêutica das ervas e chás à revolução dos antibióticos, do rádio à televisão e da televisão aos computadores e à internet.

O Brasil fabricava quase de tudo – de aço a derivados de petróleo. A engenharia construía hidrelétricas gigantescas equipadas com geradores e turbinas brasileiras, como Furnas, Urubupungá e Itaipu.

Mello e Novais (2008) relatam que a indústria de cimento, vidro e papel cresceu e se modernizou, assim como a área têxtil, de alimentos, calçados, confecções, cosméticos entre outras. O sistema rodoviário cortava o Brasil de ponta a ponta, e se podiam levantar edifícios altíssimos executados com concreto, aço e vidro equipados com elevadores nacionais. O Brasil já produzia automóveis, utilitários, ônibus e tratores.

Ainda no estudo de Mello e Novais (2008), consta que a industrialização e a urbanização multiplicaram de forma extraordinária as possibilidades de investimento à disposição do empresariado nacional.

Criaram-se novas oportunidades sociais, de investimento e de trabalho na indústria, comércio, transportes, comunicações, sistema financeiro, educacional, na área de saúde, e de desenvolvimento da indústria de eletrodomésticos e na construção civil.

De acordo com os autores, é quando surge a figura do grande empreiteiro, que vai ganhando importância no financiamento da política brasileira. Ao mesmo tempo, a demanda derivada das empresas estrangeiras ou públicas favorece o aparecimento de pequenas e médias empresas prestadoras de serviço ou fornecedoras de materiais e insumos, como, por exemplo, na indústria automobilística e na construção civil.

1.6 E Chegam as Grandes Máquinas de Construção Pesada

A junção de alguns fatores como o país em crescimento e a necessidade de ganho de produtividade nas obras, associados a uma política favorável a investimentos estrangeiros, trouxe para o Brasil dos anos 1950 até o final dos anos 1970 os principais fabricantes de equipamentos para construção e representantes das principais marcas mundiais de tratores agrícolas, que viram em busca de um mercado promissor e da possibilidade de consolidar novos negócios fora da matriz.

Em 1953, a Moto Agrícola Indústria e Comércio desembarca no bairro paulistano do Brás com a finalidade de comercializar e distribuir os tratores Fiat no Brasil. Em 1959 é a vez de a empresa Clark passar a produzir aqui a primeira pá carregadeira.

A norte-americana Caterpillar montou em São Paulo em 1954 um armazém para fabricação, comercialização e estocagem de peças e componentes.

No ano seguinte, a empresa realiza o segundo investimento fora dos Estados Unidos, comprando uma área de 164.000 metros quadrados na cidade de São Paulo e instalando a fábrica que, em 1960, começou a produzir inicialmente tratores agrícolas e depois equipamentos para construção. Hoje é a líder de mercado no país, com fábrica instalada em Piracicaba (SP).

Em 1960, a Allis Chalmers e a Huber Warco iniciaram as atividades no país. Em 1961, instala-se a Massey Ferguson, que em 1972 passa a fabricar tratores de esteira.

Em 1972, a francesa Poclain inicia as operações e em 1973 inaugura uma fábrica em Conselheiro Lafaiete (MG) produzindo sete modelos de escavadeiras: três sobre rodas e quatro sobre esteiras. Em 1977, vendeu 40% da fábrica para a americana Case, que em 1986 assumiu 98% do capital da empresa e que, por sua vez, colocou no mercado brasileiro as primeiras retroescavadeiras.

A Case então adquire em 1969 a empresa Mestra (Máquinas para Estradas S.A.), localizada no bairro da Mooca, na capital paulista, e um ano depois inicia a fabricação e montagem de retroescavadeiras, modelo 580CK.

Em 1975 a japonesa Komatsu faz o primeiro investimento fabril fora do Japão e instala uma fábrica de equipamentos para construção na cidade de Suzano, na Grande São Paulo.

Por fim, em 1977, no auge do milagre econômico e no início do declínio do regime militar, a sueca Volvo coloca em operação em Curitiba a primeira unidade fabril nas Américas.

Inicialmente produzindo os mesmos modelos de caminhões e ônibus da Suécia, formou um conglomerado: Volvo Trucks (caminhões), Volvo Bus (ônibus), Volvo Construction Equipment (equipamentos de construção), Volvo Penta (motores marítimos e industriais), Volvo Financial Services (serviços financeiros), Volvo Powertrain (trem de força), Global Manufacturing (área industrial), Volvo 3P (Desenvolvimento e planejamento de produto e compras), Volvo Logistics (logística) e Volvo Parts (peças).

Até o final da década de 1970, o segmento de produção de máquinas, equipamentos e componentes era considerado o mais avançado de toda a cadeia da construção civil, com estrutura produtiva fortemente calcada em empresas multinacionais de vocação exportadora³. Surge aí uma árdua concorrência que demandou políticas de comunicação bem direcionadas e com investimentos constantes em pesquisa, tecnologia e ações empresariais, revertessem em lealdade, credibilidade e fidelização de clientes.

³ www.equipamentospesados.blogspot.com

1.7 Fim do Sonho, Início do Pesadelo

Tanto desenvolvimento e euforia tiveram rápida desaceleração nos anos 1980, a *década perdida*, caracterizada pela queda nos investimentos, aumento do déficit público, ampliação da dívida externa e interna e ascensão inflacionária. A brusca redução dos financiamentos leva as construtoras a assumir o papel de financiadoras das unidades edificadas. O setor da construção civil protagoniza também forte crise do emprego, com aumento da informalidade.

No mercado de equipamentos para construção, a situação não foi diferente. Enquanto nos países de economia estável e em crescimento novos equipamentos eram desenvolvidos ou aperfeiçoados de forma a proporcionar melhores condições de trabalho e produtividade, no Brasil, apesar da presença de alguns dos principais fabricantes mundiais, houve forte redução da oferta, a produção desacelerava e na maioria era direcionada ao mercado externo.

Fruto da estagnação econômica e da reserva de mercado, o atraso começava a comprometer e atingir toda a cadeia da construção.

O segundo choque do petróleo e a elevação dos juros americanos em 1979, que drenaram para aquele país a liquidez internacional, a consequente interrupção dos fluxos de recursos externos que vinham financiando o nosso déficit, levaram o país a sua maior crise desde os anos 1930. Além dos efeitos imediatos sobre a balança de pagamentos, tais eventos geraram respostas de política econômica que impactaram negativamente os passivos em dólares dos agentes econômicos, sobretudo do setor público, e inviabilizaram o nosso já então precário equilíbrio macroeconômico (MIRANDA 2008, p. 23).

Em resposta a esse cenário, o desgaste político do regime ditatorial e de mais de oitenta anos de economia regida pelo Estado é inevitável. Em 1989, o governo opta pela cartilha neoliberal, e as grandes oportunidades de desenvolvimento industrial do Brasil despontam no campo de biotecnologia, papel e celulose e siderurgia.

As mudanças socioeconômicas a partir do final da década de 1980 foram significativas e fizeram toda a indústria da construção civil questionar o atraso tecnológico e o modo de agir e pensar o processo de produção.

De acordo com Miranda, finalmente, com a abertura política e a volta da democracia, a partir de 1985 o Brasil começa a romper barreiras comerciais e inicia o processo de

modernização com aquisição de sistemas construtivos, máquinas, equipamentos, tecnologias e materiais estrangeiros.

Surgem conceitos como qualidade, industrialização e *lean construction* ou *construção enxuta*, uma nova filosofia de gestão e controle aplicados à construção civil.

1.8 Termômetro dos Investimentos Públicos e Infraestrutura

Como se pode perceber, a oscilação da demanda de máquinas da construção pesada está diretamente ligada ao investimento público e às condições de oferta de crédito ao setor privado, conforme analisam os economistas SAWAYA e NICHOLSON no primeiro estudo do mercado brasileiro de equipamentos para construção realizado em 2007 para a Sobratema – Sociedade Brasileira de Tecnologia para Equipamentos e Manutenção. As vendas desses equipamentos são, portanto, uma espécie de termômetro da construção civil e, em especial, da construção pesada, responsável por obras de infraestrutura como portos, aeroportos, metrô, estradas, ferrovias, saneamento, energia, gás, petróleo entre outros.

Na visão de Sawaya e Nicholson (2007), a partir de 1994 as vendas de equipamentos de construção pesada passaram a ser regidas por um ciclo quadrienal. Para os pesquisadores, essa variação cíclica está ligada – direta ou indiretamente – aos períodos eleitorais e aos investimentos públicos em anos que antecedem as eleições. Isso significa que a maior parte das vendas de equipamentos para construção esteve basicamente atrelada às decisões políticas e não a variáveis puramente econômicas, como crescimento do Produto Interno Bruto (PIB). A exceção, segundo o estudo, seria a forte queda nas vendas entre 1990 e 1992, o que pode ser explicada pelos impactos do plano Collor.

É de conhecimento público, segundo o estudo da Sobratema, que durante mais de vinte anos, a economia brasileira cresceu de forma muito modesta, e em alguns períodos decresceu (1988-1992). Ao longo desse tempo, apresentou algumas vezes algum resultado animador (1994-1997), mas de curta duração.

Num cenário de instabilidade, os setores demandantes de máquinas e equipamentos da construção pesada tinham as compras vinculadas às pequenas alterações nas vendas de serviços, que por sua vez ocorriam de forma esporádica. Essa não era uma premissa do setor

de construção pesada, mas sim uma característica dos investimentos em geral no Brasil. Faltava confiança na permanência e na expectativa de sustentabilidade do crescimento econômico.

A esta altura, o parque de máquinas que no auge do milagre brasileiro simbolizava desenvolvimento, já estava velho e tecnologicamente comprometido. Mesmo após a abertura das importações, as novas aquisições continuavam ligadas ao estritamente necessário, ou seja, a demanda imediata.

De acordo com Sawaya e Nicholson (2007), é somente a partir de 2004 que tal relação se rompe. Pela primeira vez em muitos anos, a constância do crescimento elevou a confiança e a economia brasileira desencadeou um crescimento que começou tímido, mas que ano a ano aceleraria o ritmo, provocando um efeito dominó com impacto positivo nos diversos setores:

Pode-se assim deduzir que a partir de 2004 se estabeleceu uma nova tendência nas vendas de equipamentos para construção que subverteram o histórico de ciclos quadrienais, principalmente pelo crescimento do investimento público fora do ciclo histórico (...) pela expectativa de maior crescimento econômico e reconhecimento do déficit da infraestrutura nacional (SAWAYA; NICHOLSON, 2007).

1.9 A Construção Pesada Vai às Compras

A elevação das taxas de crescimento e a demanda por obras imprimiu nas empresas mais confiança para renovar e ampliar o parque de máquinas, crescimento que há décadas não se via. Pela primeira vez em anos os empresários acreditaram na nova tendência e não permaneceram apáticos como tradicionalmente se habituaram, quando realizavam apenas investimentos marginais à espera de um novo horizonte.

Um olhar mais atento ao setor de construção civil dá um diagnóstico preciso sobre o crescimento, segundo Sawaya e Nicholson (2007): estabilidade econômica e política, política de crédito das construtoras e do sistema financeiro, demanda reprimida por habitações, queda nas taxas de juros que incentivou os aplicadores financeiros a investir no setor de construção, os investimentos industriais em novas plantas.

Por fim, a melhoria na distribuição de renda nacional nas baixas camadas da população elevou a demanda interna e deu um fôlego adicional ao investimento industrial com reflexos positivos sobre o PIB.

Numa visão macroeconômica, o crescimento da economia brasileira e o fluxo virtuoso de crescimento na construção civil e nas demais atividades de base aconteceram em função dos seguintes fatores:

- a) a estabilização de preços criou um horizonte confiável, embora não tenha sido este o fator fundamental para o movimento a partir de 2003, dado que a inflação havia desaparecido desde 1994;
- b) a desvalorização cambial em 1999 sem pressões inflacionárias promoveu uma onda de investimentos industriais para exportação e para suprir o mercado interno e em substituição de importações;
- c) a confiança na estabilidade institucional e política a partir de 2003 elevou a expectativa positiva dos empresários;
- d) a volta de novos investimentos públicos que funcionam tradicionalmente como um sinal positivo que incentiva o investimento privado (o Programa de Aceleração do Crescimento – PAC é o elemento central desse prognóstico);
- e) o crescimento da economia mundial, alavancada principalmente pela China e vizinhos, bem como de alguns países do Oriente Médio;
- f) a enorme elevação dos preços das commodities, que contribuiu para a elevação da produção agrícola e mineral no Brasil, setores demandantes de máquinas da construção.

1.10 O Setor nas Mãos do PAC

Em janeiro de 2007, o governo Lula anuncia o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), um projeto ambicioso que trouxe como prioridade incentivo à infraestrutura e uma série de outras medidas de igual importância como desoneração tributária para alguns setores, medidas na área ambiental para dinamizar o marco regulatório, estímulo ao financiamento e crédito, medidas de longo prazo na área fiscal.

A previsão de investimentos do governo na ocasião do lançamento do programa foi da ordem de 504 bilhões de reais até o final de 2010, sofrendo alterações depois.

O PAC dividiu opiniões entre economistas e especialistas do setor. Festejado por alguns e visto como completamente utópico para outros por conta da abrangência e principalmente pela velocidade que o plano pretendia imprimir às obras, o fato é que o PAC foi um divisor de águas para a construção civil como um todo, e deu novo vigor ao segmento de equipamentos para construção pesada, sejam fabricantes, sejam empresas locadoras.

No meio do caminho, porém, o PAC precisou enfrentar seu pior inimigo: a própria burocracia governamental, que atrasou desapropriações, criou dificuldades para obtenção de licenças ambientais, postergou a liberação de fundos de investimentos federais, sem falar na maior crise internacional do novo século iniciada em 2008.

Mesmo com o PAC engatando em 2007 de forma bem mais lenta que as previsões governamentais, o ano de 2008 tem desempenho espetacular para a área de equipamentos na construção pesada, segundo mostrou o estudo Sobratema do Mercado Brasileiro de Equipamentos em 2008. Fabricantes atualizaram tecnologias rapidamente lançando novas máquinas, locadores ampliaram as frotas e compraram como nunca visto antes, construtoras renovaram o seu conjunto de equipamentos. Os números finais dão conta de um crescimento, em 2008, de 46% em relação a 2007, superando até mesmo as expectativas mais otimistas, segundo Sawaya e Nicholson (2008).

É fato também que essa *ida às compras* não estava relacionada apenas à expectativa de obras, mas foi principalmente uma tentativa de recuperar o atraso já que durante anos só se comprou o estritamente necessário, conforme declarou o presidente e diretor de equipamentos da Construtora Norberto Odebrecht, Afonso Mamede, em entrevista ao jornal **O Estado de São Paulo** (REHDER, 2007). Segundo ele, o mercado enfrentava falta de equipamentos e meses de espera, inclusive por algumas peças de reposição e pneus.

Em setembro a maior crise mundial dos últimos oitenta anos se instala e com ela o “terror” alimentado pela imprensa internacional. Mesmo com boa parte das obras do PAC já em andamento, construtoras, empreiteiras e locadores freiam bruscamente a compra de máquinas e aguardam os fatos. A concorrência entre as marcas tradicionais e as chinesas já era um fato importante, e nem mesmo os preços *competitivos* dos equipamentos chineses foram suficientes para voltar a movimentar o mercado novamente em estado de alerta.

Importadores como a Brasil Máquinas de Construção, *dealer master (representante oficial)* da marca Hyundai Heavy Equipments, presente no país desde 2007 e uma das mais conceituadas marcas internacionais precisaram encontrar alternativas rápidas e renegociar prazos para dar continuidade aos negócios.

1.11 Uma Feira Muda o Cenário

Somente em junho de 2009 a situação para o setor começa a reverter, e tais mudanças são detectadas na sétima edição da maior feira de equipamentos para construção da América Latina, a M&T EXPO 2009, realizada em São Paulo (SP), no Centro de Exposições Imigrantes.

Diante do cenário que se desenhava, com o país começando a vislumbrar a saída da crise mundial causada pelo setor imobiliário americano sem muitos arranhões, a edição de 2009 da M&T EXPO acabou por se tornar uma grande vitrine e um portão de negócios no setor de equipamentos para toda a América Latina. Segundo os organizadores – Alcântara Machado Feiras de Negócios e Sobratema –, o evento teve mais de 2.000 equipamentos de grande porte expostos (20 a 70 toneladas em média cada equipamento com preços que variaram de 200.000 a 700.000 reais cada unidade comercializada) e vendeu, em cinco dias, mais de 1.000 máquinas de grande porte, ou seja, perto de 50% do que estava exposto, o que surpreendeu os organizadores e o próprio mercado⁴.

Mesmo com a realização da feira e com as inúmeras escavadeiras, pás carregadeiras, rolos compactadores, escavadeiras hidráulicas e caminhões incorporando-se à paisagem das cidades brasileiras, o ano de 2009 registrou queda de 28% nas vendas com relação a 2008 e mesmo assim foi considerado excepcionalmente bom em termos de vendas diante do cenário que se apresentava.

Mas isso não assustou o empresariado. O estudo de Sawaya e Nicholson realizado para a Sobratema sobre o mercado brasileiro de Equipamentos no ano de 2009 mostrou que 2009 foi um ano de acomodação e ajustes, reflexo da crise econômica, e, mesmo apresentando queda, o mercado brasileiro esteve numa situação bem mais confortável que os EUA ou países da Europa, por exemplo, o que caracterizou, na realidade, profunda mudança estrutural.

O Brasil agiu rápido e surpreendeu. Conseguiu enfrentar bem a crise, porque as reservas cambiais estavam elevadas, a inflação controlada e a política fiscal responsável era capaz de estimular o consumo, conforme declarações do então presidente do Banco Central, Henrique Meirelles, à imprensa (BRASIL..., 2010, p. 8a).

Durante todo o ano de 2009 a economia passou por ajustes, e o setor da construção civil voltava a receber o estímulo que precisava. Não só com a liberação de obras e recursos

⁴ www.mtexpo.com.br

para infraestrutura, mas também pelo lançamento do programa Minha Casa, Minha Vida, que naquele ano previa a construção de 1 milhão de moradias e a criação de 3,5 milhões de empregos.

Para completar, o espetacular advento do Pré-Sal e a definição do Brasil como sede dos dois principais eventos esportivos (e midiáticos) do mundo – a Copa do Mundo de Futebol de 2014 e as Olimpíadas de 2016 – acabaram por selar o compromisso do país para priorizar, ainda mais, a infraestrutura.

1.12 Sobram Máquinas, Faltam Operadores

A necessidade de mecanização dos canteiros de obras e a utilização de equipamentos modernos com tecnologia de ponta, como computadores de bordo operados por *joy sticks*, monitores à distância, ar-condicionado e uma série de componentes que não só facilitam a operação mas proporcionam segurança e conforto aos operadores, trouxeram à tona um problema que se caracterizou como um dos principais gargalos do PAC: a falta de mão-de-obra especializada, mais precisamente de operadores treinados.

Maurício Briard (depoimento verbal)⁵, presidente da Associação Paulista de Locadores de Máquinas de Terraplenagem e Ar Comprimido (Apelmat), diz que nos anos de estagnação e atraso tecnológico os operadores de máquinas para construção utilizavam equipamentos simples e eram treinados pelas próprias empresas construtoras ou fabricantes. Hoje, as máquinas têm alto valor agregado e estão equipadas com componentes eletrônicos e mecânicos que exigem, muitas vezes, conhecimento de outro idioma, sem falar em física, matemática e coordenação motora apurada. São máquinas robustas que movimentam e transportam cargas em terrenos muitas vezes acidentados ou centros urbanos. Qualquer problema ou acidente, segundo Briard, põe em risco a vida das pessoas que trabalham na obra ou que circulam nas imediações, além de comprometer a produtividade.

Parar as atividades e investir em treinamento eficiente constituem problema para empresas comprometidas com cronogramas cada vez mais apertados. Os fabricantes, por sua vez, esmeram-se na entrega técnica do produto e investem em treinamentos focados apenas na

⁵ Maurício Briard foi presidente da Associação Paulista de Locadores de Máquinas de Terraplenagem e Ar Comprimido (Apelmat) de 2007 a 2009 e concedeu esse depoimento a autora desse trabalho de pesquisa em Nov de 2009 quando ainda ocupava o cargo. É também diretor presidente da Loctrator, uma locadora de equipamentos.

próprias marcas e modelos. Alguns locadores procuram amenizar o problema montando cursos próprios, conforme declarou ao portal TV da Obra⁶, Wanderley Cursino Correa, proprietário da Wandy Rental.

No Brasil, apenas o Instituto Opus⁷ criado pela Sobratema (www.sobratema.org.br) há dez anos, forma e capacita operadores com cursos de formação, atualização e licenciamento elaborados de acordo com organizações mais conceituadas internacionalmente e para máquinas de todas as marcas. Já *deallers* e fabricantes oferecem treinamento apenas para equipamentos da respectiva marca.

1.13 O Papel do Setor de Construção na Sociedade Brasileira

A importância econômica e social da indústria da construção civil na economia brasileira é incontestável. O conceito de que o setor é o *pilar básico* do sistema econômico das nações é praticamente uma unanimidade. No Brasil, foi o caminho natural para a consolidação do novo ciclo de desenvolvimento que se iniciou a partir de 2004 e mais recentemente com o PAC e a retomada das obras de infraestrutura. Neste primeiro capítulo, foi abordado um ciclo histórico com o papel estratégico e singular que os equipamentos para construção pesada tiveram nesse contexto.

Observado apenas o lado econômico, trata-se de um segmento inserido na base da cadeia da construção civil formado predominantemente por indústrias transnacionais, que se instalaram no Brasil em plena era de pujança e crescimento do governo de Juscelino Kubitschek e ganharam competitividade nos anos 1960, passando por períodos de glória na época do *milagre brasileiro* para enfrentar de forma dramática a partir do final dos anos 1970 um árduo período de estagnação e declínio.

Assim como toda a cadeia que compõe a construção civil, o setor de equipamentos para construção foi do apogeu ao abismo e novamente *renasceu das cinzas*.

À medida que a mecanização foi chegando aos canteiros de obra brasileiros, com escavadeiras, retroescavadeiras, motoniveladoras e rolos compactadores, provocou-se

⁶ Site TV da Obra: www.tvdaobra.com.br

⁷ O Instituto Opus é contribuir e amenizar o problema de mão-de-obra especializada construindo uma ponte entre o defasado estágio técnico e de habilitação dos operadores atuantes no Brasil e o que há de mais importante em tecnologia e segurança no mundo (www.sobratema.org.br).

mudança de paradigmas e quebra de cultura sem precedentes. Afinal, a movimentação de terra e o transporte de carga deixavam de ser feitos manualmente.

A mão-de-obra, principal protagonista desse processo, passou por estágios diferentes: inicialmente aprendeu a operar as máquinas que na estrutura básica tinham apenas alavancas e outros componentes comuns a um automóvel, assumindo atividades complexas que passaram a exigir especialização.

Atualmente, o nível de especialização exigido para a mão-de-obra de operação e manutenção dessas máquinas é cada vez maior: computadores de bordo e sistemas eletrônicos sofisticados, noções fundamentadas de física e mecânica e adaptação a sistemas de segurança que monitoram o equipamento 24 horas por dia a quilômetros de onde ele está são alguns dos itens que passaram a fazer parte do currículo básico de qualquer operador, cujo nível salarial no Brasil nem sempre acompanha o nível de exigência.

Eis aí um grande desafio para o setor de construção civil brasileiro para os próximos anos: a rápida atualização e capacitação de operadores e mecânicos, uma vez que problemas com equipamentos de grande porte significam prejuízos na mesma proporção: muitas horas de inatividade nas obras, efeito dominó de baixa na produção e, principalmente, milhões e milhões de reais perdidos.

1.14 Mercado Brasileiro de Equipamentos Hoje

Contra fatos não há argumentos. Contrariando prognósticos anteriores, os números do mercado brasileiro de equipamentos para construção mostraram que em 2009 e 2010 as vendas de máquinas para a construção no Brasil tiveram elevação de 41.000 unidades para 70.000, apresentando um crescimento de quase 70%. Quando comparadas as vendas com 2010 contra 2008, aquele que havia sido o melhor ano da história, no qual foram vendidas 53.000 máquinas, o crescimento em 2010 foi 32% superior.

Os dados suplantam qualquer projeção. O ano de 2008 já havia sido excelente. No início de 2010, esperava-se recuperação dos volumes de 2008, mas as vendas surpreenderam, de acordo com as projeções de 2010 a 2015 de Sawaya e Nicholson (2010).

A crise econômica atingiu pouco o setor de máquinas. Em parte pelo fato de os projetos de construção civil e infraestrutura estarem em andamento ou já com financiamento

estruturado. Assim, a curta duração da crise para o Brasil não deu tempo para que o setor desacelerasse.

Em 2010, as vendas voltaram a crescer mais rápido do que o previsto. Em grande parte devido não apenas à manutenção das políticas de investimento público em infraestrutura, como também à participação privada.

Para os autores, apesar de parte de o crescimento poder ser explicado pelo ano eleitoral, pois ocorrem grandes compras feitas diretamente por Estados e prefeituras, essa não parece ser uma explicação suficiente para 2010. Na verdade, as compras públicas funcionaram como uma tendência que já estava prevista.

O que de fato pressionou as vendas acima do esperado foi a aceleração dos projetos de infraestrutura e construção civil previstos no PAC, bem como a ampliação do mercado de construção civil, que resultou do próprio crescimento da renda e da economia como um todo. A disponibilidade de recursos para o financiamento de aquisições de máquinas também foi destaque no Estudo da Sobratema em 2010.

O Tesouro Nacional irrigou o sistema fazendo aporte para o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) de cerca de R\$ 200 bilhões para elevar a carteira de empréstimos, via linhas do Financiamento de Máquinas e Equipamentos (Finame). Em 2010, a produção nacional de equipamentos da construção ganhou impulso acompanhando o crescimento das vendas internas como se pode observar ver no Quadro 1 a seguir.

Faturamento	8 bilhões de reais
Unidades Vendidas	70.000
População de máquinas até quatro anos de uso	200.000 unidades
População até dez anos de uso	333.000 unidades
Empregos Diretos	30.000 a 40.000
Empregos Indiretos	150.000
PIB da Construção	De 150 a 160 bilhões de reais
PIB Brasil	3,3 trilhões de reais

Quadro 1. Desempenho do setor de máquinas e equipamentos para construção em 2010
Fonte: Sobratema (2010)

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, out/2010) entre janeiro e agosto de 2010, a produção cresceu 155% sobre igual período de 2009, alavancada principalmente pelo mercado interno.

1.15 Concorrência Chinesa

Tradicionalmente, o Brasil é importador de alguns tipos de equipamento (gruas, guindastes, perfuratrizes entre outros) e exportador de outros (principalmente a *linha amarela*, como motoniveladoras, pás carregadeiras, retroescavadeiras, escavadeiras hidráulicas). Mas, tomando os dados informados acima, pode-se ver que o crescimento não está relacionado apenas àqueles equipamentos que o Brasil não produz, mas máquinas também da linha amarela, que normalmente eram fornecidas apenas pelo mercado nacional.

Para os analistas do mercado de equipamentos Brian Nicholson e Rubens Sawaya (2007), ainda não há bases para apresentar um número preciso, mas é possível dizer que os equipamentos chineses têm entrado no mercado nacional concorrendo com a produção nacional de forma intensa, beneficiados pela moeda nacional extremamente valorizada.

Para os autores, as importações de equipamentos da construção cresceram 65% em 2010 em relação a 2009 como se pode ver no Quadro 2, tendo se elevado em quase seis vezes nos últimos cinco anos.

O crescimento da economia brasileira em 2010 foi da ordem de 7%, bem como o fato de investimentos em infraestrutura e produtivos terem exercido forte impacto positivo sobre o setor de máquinas e equipamentos no Brasil. A preservação desse crescimento da demanda do setor depende, tanto no curto prazo como no longo prazo, da preservação das políticas de crescimento.

Com taxas de crescimento do PIB anualizadas que alcançaram 9% sobre 2009 no primeiro semestre de 2010, a conjuntura nacional mostrou-se altamente promissora, muito mais que em 2009. Foi o que aconteceu.

Para o jornalista econômico Joelmir Betting (2010, p 26): “Temos o maior túnel do mundo, o túnel do futuro. Temos luz no fim do túnel? Ainda não, porém ainda temos túnel” (BIGHETTI, 2010, p. 26)

No capítulo seguinte será discutido o relacionamento com o consumidor no setor de equipamentos.

Capítulo II

O RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR NO SETOR DE EQUIPAMENTOS

2 O RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR NO SETOR DE EQUIPAMENTOS

Para a adequada contextualização deste estudo, quando se fala de relacionamento com o consumidor, e dos fatores que realmente interferem nas decisões de compra, no universo específico dos equipamentos para construção, é preciso definir o perfil desse consumidor e o tipo de venda, para em seguida analisar as diversas variáveis do comportamento do consumidor, no que se refere à percepção de produtos e marcas.

Esta pesquisa trata de pessoas jurídicas, realizando compras técnicas de outras pessoas jurídicas, o que caracteriza, no âmbito da gestão mercadológica, uma compra organizacional.

Considerando que, atualmente, os produtos oferecidos ao mercado pelas grandes indústrias de máquinas e equipamentos, dirigidos à área de construção, se encontram num patamar técnico bastante similar, faz-se necessário analisar os fatores contextuais, particulares e ambientais que levam à identificação e preferência do cliente-empresa por determinadas marcas, mesmo em se tratando do tipo de compra organizacional e técnica. O objetivo é averiguar como o Marketing de Relacionamento é utilizado nesse mercado, de forma a gerar comprometimento, lealdade e relacionamentos de longo prazo e de que maneira se alcançam ou não essas metas.

2.1 Definindo Públicos

Todo comunicador visa atingir seu público específico, mas o problema está em saber exatamente a que público ele se dirige (FRANÇA, 2008, p. 21).

As novas categorizações e mapeamentos dos diversos públicos consumidores deixaram para trás conceitos hoje considerados simplistas, como a divisão em três categorias: interno, externo e misto. Hoje, sabe-se que a questão é bem mais ampla.

O conhecimento das características do cliente – crenças, atitudes, preocupações, estilo de vida – é parte essencial do esforço de persuasão. O que possibilita ao comunicador

particularizar as mensagens, responder a uma necessidade percebida e oferecer argumentação lógica. É necessário e possível estabelecer estratégias e táticas adequadas para alcançar os públicos definidos (WILCOX; DENNIS, 2001, p. 233, apud FRANÇA, 2008, Prefácio).

Na visão de Kunsh (1996), cada empresa tem o público específico e a necessidade de sobrevivência faz com que, em dadas circunstâncias, alguns públicos, sejam mais importantes que outros. O principal de tudo isso, segundo a autora, é a conscientização por parte da organização do que representa identificar devidamente seus públicos, para ampliar a convivência com o meio interno e externo.

Analisando a importância do processo de identificação do público (ou públicos) Cabral (2004) é veemente ao afirmar que conhecer a audiência é tão ou mais relevante que dominar as técnicas e competências de comunicação. Essa reflexão é complementada por França (2008), que ressalta que todo comunicador visa atingir o público específico, mas o problema está em saber exatamente a que público ele se dirige.

2.2 Quem compra, quem usa e quem influencia a compra de equipamentos para construção

A resposta pode ser simples: o usuário de máquinas. Mas saber o que pensa e que quer o usuário dessas máquinas torna a análise bem mais complexa. Nesta pesquisa, os usuários foram subdivididos em dois grupos, ou seja, dois mercados estratégicos tanto para os fabricantes e quanto para os revendedores de equipamentos (Esquema 1):

a) grandes compradores, ou empresas que compram máquinas em quantidades maiores, para serem utilizadas em obras específicas do setor de construção e mineração, como construtoras, empreiteiras e mineradoras;

b) locadoras de equipamentos, que compram significativamente porém locam os equipamentos para todo o mercado poder complementar a frota em serviços específicos.

Em ambos os casos, quem usa efetivamente o equipamento é quem opera a máquina, um profissional especializado, cuja carência no mercado é um dos principais gargalos da construção hoje em dia. Além do operador, o desempenho técnico da máquina necessita ser avaliado detalhadamente por uma equipe de mecânicos, engenheiros e profissionais de manutenção que interferem, com suas avaliações, na decisão de compra, em maior ou menor

grau, dependendo das características de cada empresa usuária. Portanto, *cliente* para o fabricante e para o revendedor de equipamentos não é apenas o empresário que define, compra e paga, mas também quem usa, cuida e opera a máquina. O trabalho de relacionamento empresa versus cliente precisa obrigatoriamente contemplar essas três vertentes de forma bem definida, conforme ficou constatado nas entrevistas realizadas para essa dissertação de mestrado que será detalhada no Capítulo VI.

A área de comunicação e marketing de fabricantes e revendas sabe que, se esses profissionais estiverem plenamente envolvidos pelos produtos e, principalmente, pelo *espírito da marca*, podem influenciar de forma decisiva a compra, tanto quanto quem paga por ela.



Diagrama 1. Relacionamento entre fabricantes, *dealers* e clientes.

2.3 Comportamento do Consumidor e Comportamento de Consumo

O comportamento do consumidor tem sido alvo de estudos de psicólogos, analistas de consumo, comunicadores, economistas, entre outros. Esses profissionais decodificam nos trabalhos a causa do comportamento de consumo. Para entender como isso ocorre no setor de equipamentos para construção, é necessário resgatar conceitos que expliquem o que representa e caracteriza o comportamento do ser humano diante do ato de comprar e consumir.

Gade (1998) sintetiza o comportamento de consumo como procura, busca, compra, uso e avaliação de produtos e serviços para satisfazer necessidades. Ao mesmo tempo, define o comportamento do consumidor como um conjunto de atividades físicas, mentais e emocionais realizadas na seleção, compra e uso de produtos para satisfação de necessidades e desejos.

Segundo a autora, a psicologia permite entender as influências dos fatores psicodinâmicos internos e os fatores psicossociais externos que atuam sobre o consumidor e, por consequência, interferem nas decisões de compra.

O estudo do comportamento e da psicologia do consumidor, por sua vez, serve como base para o desenvolvimento de estratégias de comunicação integrada de marketing mais eficazes. Esses fatores psicológicos, pessoais e sociais formam a base teórica que irá sustentar o desenvolvimento dos produtos, a propaganda e a publicidade.

Independentemente de ser compras organizacionais (feitas por empresas e para empresas), os fatores que influenciam as decisões de compra são classificados como fatores externos (culturais e sociais) e fatores internos (pessoais e psicológicos).



Diagrama 2. Fatores que interferem nas relações de compra

Fonte: GADE (1998, p. 5)

Kotler e Keller (2006) defendem que os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência no comportamento de compra, sendo a cultura – e as subculturas, como nacionalidade, religião, grupos étnicos e regiões geográficas – o principal determinante do comportamento e desejos de uma pessoa. Há inclusive empresas investindo cuidadosamente em marketing multicultural, depois que achados revelam que “diferentes nichos étnicos e demográficos nem sempre reagem favoravelmente à publicidade voltada ao mercado de massa” (idem, p. 175). Ao abordar os fatores e as influências na decisão de compra, Poser (2005, p. 2) enfatiza o aspecto emocional do consumo: “O relacionamento bom e perfeito faz a diferença em todas as relações de consumo em nossas vidas, sejam elas pessoais,

profissionais ou empresariais. Não adquirimos produtos ou serviços. Adquirimos soluções, e elas são altamente emocionais.”

2.3.1 Aspectos Emocionais

Martins (1999) defende que, quando o consumidor vai às compras, o que ele busca é emoção. Toda compra, segundo o autor, passa por duas fases distintas: a primeira está ligada a motivações que satisfaçam o consumidor física e psicologicamente, e a outra se dá na escolha da marca, quando o peso maior da decisão está em processos inconscientes ligados à identidade da marca. Para o autor, as *motivações para compra* têm origem nas necessidades objetivas e, ao mesmo, tempo psicológicas do consumidor. Já a *preferência de compra* está associada diretamente à imagem da marca.

Apesar de a motivação estar vinculada diretamente às necessidades funcionais da compra (tarefa hoje realizada pelo marketing das empresas), o consumidor só terá as aspirações plenamente atendidas se a comunicação conseguir, na prática, transmitir a *alma* dos produtos e o *espírito* da marca (Martins,1999,p.27,28).

As experiências emocionais contêm elementos comuns de acordo com Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007):

a) são desencadeadas por acontecimentos ambientais (ex.: visão de uma propaganda), ou podem também ser iniciadas por um processo interno, como imagens elaboradas no cognitivo do sujeito. A publicidade, frequentemente, utiliza imagens com o objetivo de evocar respostas emocionais nos indivíduos;

b) as emoções são acompanhadas por mudanças fisiológicas como pupila do olho dilatada, respiração ofegante, aumento do batimento cardíaco e de pressão sanguínea e reforço do nível de açúcar no sangue;

c) em geral, pensamentos não são necessariamente acompanhados por raciocínio cognitivo. Os tipos de pensamento e a habilidade de pensar racionalmente são afetados pela intensidade da emoção;

d) as emoções estão associadas a comportamentos que variam de acordo com indivíduos e entre tempo e situação. Existem características comportamentais exclusivas associadas a emoções diferentes. Como exemplo, pode-se dizer que o medo desencadeia respostas relativas a fuga; a raiva desencadeia *colocar para fora*; e a dor desencadeia choro.

O afeto, no entanto, se distingue da emoção: a emoção se refere a um sentimento identificável, específico, enquanto o afeto remete a gostar ou não gostar, aspecto específico do sentimento (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

Martins (1999) relata o trabalho de pesquisadores americanos que descobriram que somente pessoas com lesões cerebrais profundas fazem escolhas por meio de uma lógica puramente racional, sem influência alguma da subjetividade emocional. Para a maioria das pessoas, no entanto, a razão analisa, mas é a emoção que mobiliza.

De acordo com Martins (1999, p. 24-5), “as pessoas são ensinadas que para tomar uma boa decisão é preciso fazê-lo com a *cabeça fria*, sem o peso das emoções. No entanto, está provado que mesmo compras organizacionais e decisões aparentemente mais racionais ocorrem sob influência de emoções inconscientes,” como a aquisição de um equipamento de grande porte utilizado em obra de construção ou de mineração, por exemplo.

Para este estudo, torna-se imprescindível considerar diferenças entre vendas feitas de empresa para empresa (B2B) e vendas feitas para o público em geral, como, por exemplo, o fato de nas compras B2B, conforme Siqueira (1992):

- a) comprador não age isoladamente;
- b) o comprador ou departamento de compras quer e precisa efetivamente comprar;
- c) comprador é um profissional;
- d) antes de ir comprar, o comprador organizacional analisa diversos produtos de vários fornecedores a ser cotados.

Ainda assim, Ames (1986) alega que no mundo industrial, o relacionamento do pessoal do vendedor e o desempenho da força de vendas sempre foi o mais importante fator de sucesso do comercial. A razão, segundo ele, é que na indústria existem poucas situações nas quais a decisão de compra é tomada impulsivamente ou provocada por algum criativo apelo de publicidade ou promoção. Embora atividades de publicidade, promoção e comercialização sejam importantes para transmitir a imagem da empresa e a capacidade do produto ou serviço e assim preparar o terreno para o contato de vendas.

Por si só, segundo o autor, esses elementos nunca realizam uma venda e raramente chegam a proporcionar real vantagem competitiva, por mais dispendiosos ou brilhantemente concebidos que sejam. Esse fato também é confirmado pelos resultados da nossa pesquisa por meio das respostas tanto dos grandes compradores de equipamentos, quanto dos compradores de equipamentos vinculados às empresas de menor porte (locadoras), que apontaram o fator

atendimento e relacionamento pessoal com o fabricante e com a equipe de vendas do *dealer* (84,67%) como um dos fatores que mais interferem na decisão de compra, em detrimento, muitas vezes, do fator preço.

2.3.2 Fator Preço

Sobre o fator preço, Schuler (2009), dá uma contribuição importante quando analisa as diversas dimensões que compõem a imagem de preço para o consumidor, considerada um dos fatores principais do processo da decisão de compra.

Para a autora, compreender como o consumidor interpreta o preço de um produto é algo bastante complexo e multidimensional. O valor monetário, segundo ela, é apenas um dos aspectos desta percepção (MUNNUKKA, 2006 apud SCHULER, 2009). Existem componentes psicológicos que dependem de como o consumidor percebe a relação custo versus benefício e como estes são percebidos em várias dimensões da consciência (NAGLE; HOLDEN, 2003 apud SCHULER, 2009).

Entre os vários aspectos apresentados no trabalho de Schuler, como uma nova abordagem sobre a questão da multidimensionalidade da imagem do preço, é de extrema importância para esse trabalho de pesquisa o Valor e o Sacrifício (preço) na Dimensão Simbólica. Nessa análise, a autora afirma que um indivíduo, ao comprar um produto leva em conta seus atributos simbólicos, ou seja, aquilo que o bem representa para ele e para os demais (LEVY 1981; MARTINEAU, 1958; DICHTER, 1985 apud SCHULER, 2009). Sendo assim, o preço, segundo ela, desempenha papel importante no processo de representação, tanto para gerar uma das dimensões do valor percebido, quanto do sacrifício em relação a adquirir um produto naquele preço. Schuler esclarece ainda que o consumidor percebe, nesta dimensão, o valor do produto enquanto símbolo, enquanto representação de algo para si mesmo ou para os demais. Sendo assim, o valor do conteúdo simbólico do produto, através dos seus atributos extrínsecos, tais como marca e reputação do fabricante, influenciam também a sua percepção do preço como justo, razoável ou descabido.

A relevância simbólica é ainda o ponto de partida para as estratégias de marketing e o preço, na visão de Schuler, tem um papel central nestas estratégias uma vez que tende a representar o nível de qualidade do produto e também a sua diferenciação. Para a autora, o

preço no qual o consumidor realiza uma transação pode representar seu poder, sua posição, sua sofisticação ou ainda sua fraqueza, desleixo ou mau gosto. Pode ser enaltecido dentro de um grupo, ou desprezado por outro.

2.4 O Marketing de Relacionamento na Base da Estratégia de Comunicação

O Marketing de Relacionamento (MR), ou pós-marketing, seu conceito e efetivação, nas empresas é tema relativamente recente, tendo surgido nos anos 1990, época em que no Brasil aconteciam transformações econômicas e políticas e a abertura de mercado externo que transformou o cenário do setor de construção no país. O MR dirige a empresa com base na filosofia de interação constante e colaborativa na relação com clientes. Estudar e entender, não só o mercado, mas cada cliente, passa então a ser o diferencial competitivo do negócio, atendendo da melhor forma as necessidades, desejos e as expectativas detectadas.

Pelas concepções modernas de marketing, só essa mudança pode garantir a repetição da compra que “é o fundamento de qualquer negócio de sucesso” (PIRES, 1991, p. 10). Para Peppers e Roger (2001), o vendedor já não é mais um mero anotador de pedidos, tornou-se um agente a serviço do cliente, fornecendo-lhe todas as informações necessárias para a tomada de decisão e tendo papel ativo ante o comprador.

Kotler (1998, p. 27) define marketing como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Entendendo essa percepção do cliente antecipada ao consumo, o marketing passa a “integrá-lo sistematicamente” (MCKENNA, 1992, p. 7).

É nesse ponto que se introduz a ideia da associação entre o relacionamento e as atividades que o marketing deve desempenhar, concebendo que é o responsável pela interação com o cliente. Peppers e Roger (2001, p. 12) definem que o marketing *one to one* (Marketing de Relacionamento) ocorre quando a empresa e o cliente interagem diretamente; o cliente diz algo sobre como quer ser atendido, e a empresa muda de comportamento em relação a esse cliente individual com base na interação. O cliente, diante da nova estratégia das empresas, estabelece o que Peppers e Roger (2001) chamam de *relação de aprendizado*, em que o relacionamento fica cada vez mais inteligente.

O MR traz resultados financeiramente interessantes para a empresa no longo prazo. A busca é por “maximizar o valor vitalício estimado do cliente” (PEPPERS; ROGER, 2001, p.

29), ou seja, acredita-se que o relacionamento com cada cliente possa gerar ganhos por toda a vida de consumo do cliente. “O marketing não procura só criar relações de troca entre uma organização e o mercado, procura igualmente mantê-las ao longo do tempo” (PIRES, 1991, p. 10).

No mercado de equipamentos para construção, o investimento sistemático em canais de relacionamento com o cliente só foi de fato adotado como ponto estratégico de comunicação em meados dos anos 1990, quando o MR tornou-se o principal pilar de sustentação da área comercial, para a maioria das empresas. Conforme será verificado na pesquisa realizada para esta dissertação, para 100% dos fabricantes entrevistados (nível gerencial e alta direção) e 80% dos *dealers* a preocupação em aprimorar o manter relacionamentos de longo prazo é prioridade para o setor de equipamentos para construção pesada.

Coincidência ou não, a mudança de foco ocorreu simultaneamente à decretação da *morte da era do produto* e o *nascimento da era do cliente*, reforçada ainda pelo aumento da concorrência com a chegada de novas empresas ao país. A grave crise enfrentada pela Caterpillar Brasil, em 1994, obrigou a empresa a pensar rapidamente num novo plano estratégico de comunicação que propôs posturas arrojadas totalmente inovadoras para a época (CATERPILLAR..., 2004, p. 32).

No segmento de construção, todas essas transformações aconteceram de forma peculiar. Fortemente influenciado pela política do regime militar nos anos 1970 e 1980, o setor adotava políticas de comunicação com o mercado de modo totalmente *low profile* e comportamento estritamente técnico. A propaganda, por exemplo, era na maioria dos casos cópia do material enviado pelas matrizes, adaptada ou simplesmente traduzida para o português.

As empresas de equipamentos, embora investissem apenas sutilmente em ações de aproximação com os clientes, pareciam acomodadas diante da pouca concorrência. Mas isso foi mudando até que se quebraram os paradigmas e se passou a focar a questão do posicionamento das marcas por uma nova ótica: a do consumidor. Não havia como retroceder. Conceitos como comprometimento e fidelidade passaram a ser palavras de ordem.

A Caterpillar, líder mundial na fabricação de máquinas e equipamentos para construção, foi a pioneira no sentido de mudar radicalmente de postura e adotar um Plano Estratégico de Comunicação a partir de 1996, cujo posicionamento influenciou e influencia até hoje todo o mercado.

O plano teve como âncora dois pontos principais: o fortalecimento da imagem e dos canais de comunicação com o público interno, fixando missão, valores e um minucioso e bem sucedido trabalho de relações públicas que contemplou os demais públicos de forma estratégica e, ainda hoje, é tido como diferencial importante da comunicação da empresa, no Brasil. Tais mudanças aconteceram em decorrência de uma de uma grave crise que obrigou a Caterpillar a mudar radicalmente as posições e a provocar mudanças nos principais concorrentes (AGOSTINHO,1999).

No Brasil, desde 1954 e reconhecida como líder de mercado, por produzir as melhores máquinas de terraplenagem e movimentação de terra no mundo, posição que conquistou desde que as raízes foram lançadas no final do século XIX, na Califórnia, (EUA) a Caterpillar Brasil, a exemplo da matriz, trabalhou a comunicação de forma tímida por mais de quatro décadas, talvez pela pouca ou inexpressiva concorrência, incluindo o relacionamento com o cliente (TONELLO, 2000).

Mas uma crise de grandes proporções levou a filial brasileira a rever totalmente a maneira de posicionar-se diante do mercado. Em 1994 chegava ao fim o processo de consolidação das unidades de produção em uma só, na cidade paulista de Piracicaba. Esse movimento gerou mudanças drásticas, com programas de contenção de custos que incluíam a redução do efetivo de mão-de-obra. Instalou-se uma atmosfera de insegurança e havia sérios rumores de que a Caterpillar tinha a intenção de encerrar as atividades no país. O clima alastrou-se para outros segmentos de público: fornecedores, revendedores e pior – clientes.

Nesse momento, a empresa repensou os rumos e decidiu lançar rapidamente um grande projeto de comunicação denominado Estratégia do Século XXI – Nosso Futuro Hoje, com o objetivo de reafirmar a solidez e a permanência no país (AGOSTINHO, 1999). O projeto atingiu todos os agentes envolvidos no negócio da Caterpillar e começou pela base, ou por onde quase ninguém ousava iniciar até então: reverter a situação com o público interno.

O primeiro passo foi aliar todos empregados à estratégia, motivando o abandono de uma postura perdedora para uma postura vencedora, mostrando a todos a personalidade da empresa, conceitos de negócios, filosofia de qualidade por meio de uma série de campanhas internas, discussões, produtos e instrumentais.

Ao mesmo tempo, a empresa utilizou das competências de comunicação e vários recursos para projetar a imagem de liderança reconhecida para todos da cadeia – de empregados a clientes – *chamando* esses agentes para *ajudá-la* a cumprir sua missão social e econômica. Para tanto, criou um comitê de comunicação em que todos os setores da empresa estavam envolvidos.

Para estreitar o relacionamento com o cliente, a Caterpillar entendeu que era preciso criar instrumentos para conhecer o que o cliente queria e pensava. Optou-se por uma pesquisa de imagem entre clientes efetivos e potenciais utilizando a metodologia *foccus groups*, que objetivou entender o que os públicos estavam realmente pensando da Caterpillar e como sentiam e percebiam a marca para que fossem tomadas medidas adequadas a expectativas reais.

Na mesma época, a Volvo e a Case, que já vinham mudando gradualmente a comunicação, adaptaram e implantaram novas estratégias. O fato é que, ao se voltar para os clientes, criou-se espaço na estrutura para outras competências de comunicação. Com a concorrência mais acirrada e o mercado passando por vários momentos de instabilidade econômica, as duas empresas investiram na estruturação das vendas e na segmentação do público, procurando adicionar valor mensurável às ações e criando diferenciais que resultassem, no final do processo, em aumento das vendas.

Ao mesmo tempo em que buscavam identificar os clientes e investir nessa aproximação Caterpillar, Volvo e Case passaram então a divulgar os números de produção, faturamento e investimentos para a imprensa, a participar de eventos no Brasil como a então recém-criada M&T Expo (1995) – Feira Internacional de Equipamentos para Construção e Mineração, com o mesmo planejamento e cuidado adotados pela matriz nos grandes eventos em que participavam na Europa e Estados Unidos.

A M&T Expo era, nos anos 1990, a única feira do setor dedicada a equipamentos para construção e mineração no país e ainda hoje é a maior da América Latina, com grande repercussão internacional. A participação das empresas em eventos como esse exige planejamento estratégico cuidadoso e investimento considerável, em função da área ocupada de cada estande, das atrações e do material que disponibilizam, que fazem das feiras verdadeiras mídias presenciais. As empresas conseguiram retorno não apenas institucional ou de imagem, mas também de vendas, em todas as edições que participaram desde 1997, conforme dados oficiais das empresas fornecidos à organizadora Alcântara Machado Feiras e Negócios⁸ e a Sobratema.

A *morte* da era do produto e o *nascimento* da era do cliente, coincidência ou não, aconteceram para o setor de equipamentos para construção no Brasil ao mesmo tempo em que chegavam ao mercado novos grupos empresariais, aumentando fortemente a concorrência. A grave crise enfrentada pela Caterpillar Brasil em 1994, que, conforme relatado acima, obrigou

⁸ www.mtexpo.com.br

a empresa a pensar rápido na elaboração de um novo plano estratégico de comunicação, também foi preponderante para a mudança de paradigmas no setor, propondo uma nova forma de criar vínculos e pontos de contato com o cliente, de forma a cativá-lo, fidelizá-lo e gerar uma ligação emocional com a marca, a ponto de interferir na decisão de compra, mesmo inconscientemente.

2.4.1 O Comprador Profissional

Ainda assim, algumas características são fundamentais e precisam ser consideradas, quando se trata do comprador profissional, tido como alguém de comportamento racional que se manifesta ao longo de um processo estruturado de decisão.

O comprador profissional, ou organizacional, tem alto envolvimento com a compra, processa as informações numa sequência decisória em vários estágios e obtém informações com terceiros. Assim, as estratégias de marketing, para a comercialização do produto para esse público, devem ser mais elaboradas, de forma a minimizar os riscos e maximizar os benefícios obtidos da compra e do uso dos equipamentos. Nesse momento entram elementos intangíveis, tais como a empatia com a equipe de vendas, a imagem da marca, o valor agregado, o comprometimento, entre outros.

Em compras que exigem grande participação do cliente, como neste caso, a busca de informações anterior à compra é intensiva, por meio de fontes pessoais, comerciais, públicas e experimentais, as quais contribuem diferentemente em volume de informações e influência sobre as decisões de compra, segundo, Assael (apud KOTLER, 1998). As fontes comerciais contribuem, nesse processo, com volume de informações, enquanto as fontes pessoais com importância e eficácia das informações prestadas. Quanto maior a necessidade por informações, conhecimento e experiência para a realização de escolhas, maior a propensão do consumidor a ingressar em comportamentos relacionais. Entre as influências sociológicas, estão as normas de comportamento familiar e dos grupos sociais, ou seja, as influências culturais.

2.5 As Três Metas: Comprometimento, Lealdade e Fidelidade

O que significa comprometimento, lealdade e fidelidade quando se trata de relações comerciais? O comprometimento é uma variável importante nos estudos de Marketing de Relacionamento. Segundo Grönroos (2003, p. 56), compromisso “significa que uma empresa ou pessoa, como uma parte de um relacionamento, sente-se, até certo ponto, motivada a fazer negócios com um outro participante”. O comprometimento é uma variável determinante na construção de relacionamento de longo prazo (DWYER; SCHURR; OH, 1987); aumenta a probabilidade de retenção (JOHNSON et al., 2001); é uma condição necessária para a construção da lealdade (BLOEMER et al., 1994); tem sido considerado central para um Marketing de Relacionamento bem-sucedido (MORGAN; HUNT, 1994); e está relacionado com a recompra de um produto ou serviço no futuro (OLIVER, 1999).

Três categorias de comprometimento têm sido estabelecidas na literatura: afetivo, calculativo e normativo. O comprometimento afetivo tem raízes na identificação, valores compartilhados, longevidade, dedicação e similaridade (ACHROL, 1997; BENDAPUDI; BERRY, 1997 apud FULLERTON, 2003; PRITCHARD; HAVITZ; HOWARD, 1999). No comprometimento emocional, existe um foco voltado para a cooperação de longo prazo, com base no sentimento, apesar de haver considerações racionais, no momento de tomada de decisão. No comprometimento afetivo, há um reconhecimento de identidade baseado em sentimentos que facilitam a lealdade.

Comprometimento calculativo, também conhecido como comprometimento continuado, é considerado uma força que liga o consumidor ao fornecedor de serviço sem muita identificação: sua base está nos custos de mudança ou na escassez de alternativas (FULLERTON, 2003). O consumidor, provavelmente, está comprometido no relacionamento porque enfrenta concretos custos de mudança ou porque os benefícios que recebe do fornecedor não são facilmente substituídos por outro fornecedor potencial. Esse tipo de comprometimento está baseado nas considerações de custo/benefício que conduzem à manutenção imediata da relação empresa/cliente, em função do custo de mudança ou outros custos irrecuperáveis (HENNIG-THURAU, 2000). O consumidor fica com o fornecedor de serviço porque sente que precisa ficar, refletindo, assim, o sentido de estar *preso* ao fornecedor (BANSAL; IRVING; TAYLOR, 2004).

Comprometimento normativo é expresso por uma ligação entre o consumidor e o fornecedor baseada em uma obrigação percebida. A relação estabelecida está amparada por alto grau de dependência do consumidor em relação ao fornecedor, em virtude de normas, regras e contratos. O consumidor sente que deve ficar na relação apenas em função do que está estabelecido e acordado (BANSAL; IRVING; TAYLOR; 2004).

No comprometimento afetivo, os clientes têm o desejo de continuar no relacionamento porque querem, enquanto no comprometimento calculativo os clientes têm necessidade de manter o relacionamento por causa dos altos custos de mudança (MATTILA, 2004). Ambos os tipos de comprometimento podem ter efeitos no comportamento do consumidor, de forma positiva ou negativa, posiciona Fullerton (2003).

O conceito de lealdade, por sua vez, é polissêmico, como vários outros, em razão de múltiplos significados em diferentes contextos. Muitos debates ocorrem na tentativa de defini-lo em psicologia, sociologia, filosofia e administração, como é comum em uma abordagem interpretativista. De outro lado, as correntes positivistas tentam criar e padronizar o entendimento mediante processos de mensuração.

Para facilitar, utiliza-se aqui o conceito de lealdade encontrado na literatura de marketing, interpretado como uma sensação positiva; e o seu contrário, a deslealdade, como descomprometimento, ou seja, disposição para evitar contatos, ou para não reproduzir compras. A ausência de lealdade em marketing, porém, não significa necessariamente deslealdade.

OLIVER (1999) afirma, que o consumidor atravessa alguns estágios comportamentais até alcançar a lealdade, passando a profundidade do relacionamento do indivíduo com a empresa por um modelo cognitivo-afetivo-conativo, que pode ser compreendido da seguinte forma:

1ª fase: cognitiva – baseada no conhecimento e nas percepções do sujeito adquiridas por combinação de experiência direta com o objeto com informações sobre o mesmo oriundas de diversas fontes. Considerada informacional, consiste de processos mentais nos quais se buscam significados para a ação. É baseada em informações como preços, características, qualidade, entre outros. A recompra está associada à noção utilitária. Nesta fase, o avanço da lealdade para estágios posteriores só ocorrerá se houver a presença da satisfação, podendo assim fazer parte da experiência do consumidor e ter uma conotação afetiva.

2ª fase: afetiva – alcançada quando o consumidor vivencia múltiplas experiências satisfatórias pelo uso do produto ou serviço. O comprometimento, nesta fase, é codificado na

mente do consumidor como processo cognitivo associado ao afeto, nível mais profundo em comparação ao primeiro estágio. Caracteriza-se como lealdade para um gostar: “Eu compro porque gosto do produto ou do serviço”.

3ª fase: conativa – caracterizada pela lealdade à intenção, probabilidade ou tendência. No caso, considerada como recompra. O comprometimento é formado após sucessivos episódios de expressão afetiva com desejo de recompra. Segundo Dick e Basu (1994), existem três fatores que influenciam diretamente o comportamento conativo da atitude: custos de mudança (diversos custos associados à troca de fornecedor); custos irrecuperáveis (custos já incorridos no relacionamento); e expectativas futuras (ajuste esperado entre a oferta de mercado e as necessidades do consumidor). No entanto, a intenção manifestada do consumidor em recomprar pode ser caracterizada apenas como uma predisposição e não vir a se transformar em uma ação concreta, pois esta fase de lealdade é vulnerável a influências e incentivos de trocas de marcas e fornecedores.

4ª fase: ação – momento em que a intenção se concretiza mediante a ação. Este estágio é caracterizado por lealdade inercial, ou seja, a lealdade conativa está associada ao ativo desejo de ultrapassar situações de influência da concorrência. A busca por produtos/serviços tende a diminuir. Esforços de marketing, muitas vezes, são incapazes de romper o relacionamento estável e duradouro, e poderiam potencialmente provocar mudanças no comportamento do consumidor. A recompra ocorre frequentemente, de forma quase automática, sem muita reflexão, em função de uma prontidão para agir devido à facilidade de comprar o mesmo produto/serviço (OLIVER, 1999).

Oliver (1999) pondera ainda que o domínio da lealdade não é acessível a todos, ou seja, não pode ser alcançado por todos. No mínimo, segundo ele, é necessária a superioridade do produto perante os concorrentes. E, mediante uma competição agressiva, isso nem sempre é fácil de alcançar. O autor exemplifica que os consumidores não são leais a alimentos e produtos domésticos e que itens de *commodities* não são bons para programas de fidelidade. Os consumidores precisam ter fascínio pela marca e sentir essa interação na rede. Enfim, alcançar a lealdade final nem sempre é possível, apesar de desejável.

Os caminhos da fidelidade, por sua vez, são um pouco mais simples, pois constituem a consequência e a somatória dos processos anteriores, a reta de chegada para um novo recomeço. Segundo Schiffman (2000), especialista na teoria do comportamento do consumidor, a fidelidade está associada ao desejo do cliente de reduzir o risco na compra, pois já tem um histórico de sucesso.

Na pesquisa feita com fabricantes de equipamentos para construção, verifica-se que as empresas investem pesado na gestão e fortalecimento da marca, conforme será detalhado adiante. As revendas, por sua vez funcionam como uma espécie de *submarcas*, que ganham força e representatividade quando seus valores e filosofia de trabalho têm afinidade com o fabricante e por essa razão não só investem na construção da parceria com um fabricante renomado mas também na construção da própria imagem de forma independente.

Uma característica importante do mercado de equipamentos para construção é a forte interação existente entre locadores, construtoras e fabricantes. Embora os locadores e as construtoras sejam clientes diretos das revendas, eles mantêm grande interatividade com os fabricantes tanto por meio da participação em associações de classe quanto por eventos promovidos pelas fábricas, imprensa, seminários técnicos, cursos, treinamentos, feiras, entre outros, conforme será descrito nos capítulos V e VI.

O capítulo a seguir trata da relação da marca com o Marketing de Relacionamento com o consumidor a partir de aspectos psicológicos e sociais.

Capítulo III

AMOR À MARCA

3 AMOR À MARCA

3.1 Valor da Marca

O tema amor à marca não é tão explorado na área de marketing quando comparado a temas como satisfação, lealdade e fidelização, por exemplo. Todavia, o interesse vem aumentando de maneira significativa, como se pode observar na lista de autores que vêm abordando o tema: Fournier; Yao, 1997; Oliver, 1999; Fournier; Whang; Zhang, 2004; Thomson; Macinnis; Park, 2005; Ahuvia, 2005; Carroll; Ahuvia, 2006; Lourenço; Rossi, 2006; Wiedemann, 2006; Smit; Bronner; Tolboom, 2007; Keh; Pang; Peng, 2007; Kamat; Batra, 2007; Strahilevitz, 2007; Ahuvia, Batra; Bagozzi, 2008; Ahuvia, 2008; Albert; Merunka; Valette-Florence, 2008; Jiang; Dong, 2008, Kotler 2004; Roberts, 2009 etc.

O assunto também tem sido tratado a partir do conhecimento emanado essencialmente da psicologia social, com base nos pressupostos delineados por Rubin (1970), Lee (1977) e Sternberg (1986), com menção especial ao último pela contribuição ao tema.

Sternberg (1986) desenvolveu a Teoria Triangular do Amor, a qual defende que o amor possui três dimensões: intimidade, paixão e decisão/comprometimento.

O primeiro componente se refere aos sentimentos de proximidade, conectividade e ligação, originando-se em grande parte – mas não exclusivamente – do investimento emocional no relacionamento.

A segunda dimensão inclui o romance, a atração física, a consumação sexual e outros comportamentos e similares em relações amorosas. O terceiro aspecto está ligado ao fato de que dada pessoa ama alguém (por curto prazo) e se compromete a manter tal amor por longo prazo.

Para o autor, a perspectiva de que o amor se observa ao longo do tempo, promovendo uma situação em que duas entidades se mantêm conectadas de forma intrínseca, é apropriada pelo marketing na aplicação do estudo do amor entre consumidores e marcas. Tal fato remete a uma discussão ainda maior e mais abrangente na qual estão ancorados os princípios do Marketing de Relacionamento.

Morgan e Hunt (1994, p. 22, tradução nossa) destacam que o Marketing de Relacionamento pode ser considerado um novo paradigma ou uma remodelagem fundamental

nessa área do conhecimento e o definem como aquele que “se refere a todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso”.

3.2 Para sempre Lovemarks⁹

Roberts (2009) traz uma visão revigorada sobre a relação de amor entre consumidores e marcas e aponta como única saída para que as marcas se diferenciem num mercado hipercompetitivo o estabelecimento de conexões emocionais duradouras com os consumidores. O autor contextualiza historicamente a transformação de produtos em marcas registradas, a partir de evidências de marcas registradas na cerâmica da Mesopotâmia, atual Iraque, datando de 3000 a.C.:

Ao longo dos séculos o comércio expandiu-se para além das fronteiras locais e a importância das marcas cresceu. Tudo bem confiar no ferreiro da aldeia. Você podia conferir a forja, verificar o metal, pedir referências. E quanto ao visitante que trazia implementos de ferro da aldeia vizinha? Já não era assim tão fácil. Portanto, as marcas registradas evoluíram de simples etiquetas com nomes para marcas de confiança e responsabilidade. Na perspectiva da empresa, a marca registrada representava uma excelente defesa. Oferecia proteção legal para as qualidades dos produtos e serviços e declarava os interesses da companhia (ROBERTS, 2009 p. 25).

Para Roberts a perspectiva dos consumidores de então era um pouco diferente. Eles se importavam com a marca registrada porque lhes oferecia a segurança da qualidade. Para ambas as partes, representava um sinal de continuidade permeando um ambiente constante de mudança.

A ideia de distinguir um produto de outro com ajuda de marcas registradas foi boa. E funcionou durante algum tempo até que se transformou na “*fascite necrótica*” ou doença devoradora de carne do próprio negócio: a transformação em commodity. Para qualquer empresa, a rápida transformação de seus produtos valiosos em bens genéricos é um temor sombrio e constante (ROBERTS, 2009, p. 30).

A partir da década de 1990, a atenção do consumidor passou a ser uma disputada incansável exposta em milhares de canais de televisão, filmes, emissoras de rádio, websites,

⁹ Terminologia criada por Kevin Roberts para definir marcas que despertam uma fidelidade além da razão, ou seja – amor.

emails, mídia impressa, mídia segmentada e muito mais. A velocidade das informações passou a ser algo impossível de acompanhar. Em meio a tudo isso, bombardeio de notícias, lançamento de produtos, novas marcas, extensões de linhas de produtos aprimorados e comerciais disputando os ouvidos, olhos, cérebro e o bolso de cada consumidor do planeta. Nesse cenário, Roberts (2009) afirma que as marcas foram perdendo a essência e o glamour. Já não conseguiam sobressair e passaram a lutar pelo único caminho possível: a conexão genuína com as pessoas.

Uma contribuição transformadora nessa linha de pensamento é de Martins (1999), que aborda a relação entre emoções humanas e o conceito de marca, visto que todos os produtos ou serviços que existem no mercado são ligados a um *espírito natural*, resultado da associação entre imagens e sentimentos presentes no inconsciente coletivo da humanidade: a rosa inspira refinamento, o jeans liberdade, a motocicleta rebeldia. O resultado, segundo o autor, é que quando se vê esse *espírito* na comunicação da marca se é imediatamente atingido. A comunicação, nesse caso, alcançou a posição natural que o produto ocupa no imaginário coletivo e não apenas tocou as necessidades e motivações pessoais.

Em síntese, Martins (1999, p. 118-21) define a composição de uma marca da seguinte forma:

Espírito – é a força motriz da marca. É sua essência e sintetiza seu significado da marca e faz o elo primário com o inconsciente coletivo, por exemplo: clássico, guerreiro, líder, artista.

Alma – concede as características emocionais visíveis que transformam o espírito da marca e caracterizam o produto. A comunicação é mais eficaz no habitat natural onde que o produto ocupa no imaginário coletivo.

Personalidade – A razão olha vantagens objetivas e os recursos individuais. A emoção altera o significado e o valor. Se há percepção positiva do imaginário da marca, o indivíduo tende a relevar defeitos e realçar as qualidades. Se há duas marcas onde existe pouca diferença entre os produtos, a personalidade da marca é determinante na escolha.

Estilo – deve passar simultaneamente o espírito e a alma da marca. A forma estética é uma representação simbólica dos desejos do consumidor.

Cuidar da marca implica, via de regra, cuidar do relacionamento com o cliente em todas os pontos de contato com a organização e não apenas com as áreas comerciais e de atendimento ao cliente.

3.3 Arquétipos das Marcas de Equipamentos para Construção

O primeiro a trazer para o campo da ciência da psicologia a questão dos arquétipos foi Carl Gustav Jung, que pesquisou durante quase toda a vida os arquétipos não só em assuntos religiosos e mitológicos, como também nos sonhos. Para o autor, arquétipos são elementos permanentes e muito importantes da psique humana, encontrados em todas as civilizações, de todos os tempos. De acordo com Jung (2000, p. 79), os arquétipos “não são disseminados apenas pela tradição, idioma ou migração. Eles podem reaparecer espontaneamente a qualquer hora, em qualquer lugar, e sem qualquer influência externa”.

Martins (1999, p. 37) define os arquétipos como elementos simbólicos que resgatam estados de espírito comuns a todos nós, possibilitando um trabalho de criação com objetivos definidos e que podem ser percebidos como estados de espírito ou formas de percepção do mundo: “Uma forma pragmática dos arquétipos serem reconhecidos é através das emoções que se agrupam por afinidade, por meio de uma postura intuitiva e sensível. Só assim formarão um padrão em nossa consciência”.

O arquétipo é essencialmente um conteúdo inconsciente que se transforma por meio da conscientização e percepção, assumindo características que variam de acordo com a consciência individual na qual se manifesta. Um arquétipo é capaz de evocar emoções poderosas nas pessoas porque desperta uma imagem primordial da memória inconsciente.

A maioria das marcas de sucesso duradouro tem em geral uma posição e uma mitologia de marca que vão além do produto físico. Elas procuram combinar os atributos/benefícios físicos do produto com os benefícios emocionais/psicológicos.

No contexto dos equipamentos para construção, de forma generalizada e dentro do constructo dos arquétipos proposto por Martins, pode-se fazer um paralelo identificando arquétipos que compõem espírito, alma, personalidade e conceito mercadológico de cada uma das três fabricantes estudadas nesta dissertação – Caterpillar, Volvo e Case.

Martins (1999) elaborou um projeto de formalização dos arquétipos emocionais do inconsciente coletivo e identificou 360 emoções básicas relacionadas pelo consumidor com um grupo inicial de imagens que sempre se reproduziam. Durante o estudo, que chamou de arquétipo emocional, o autor verificou afinidades e conflitos entre as emoções e classificou-as em grupos.

O estudo de Martins (1999, p. 196) demonstra a identificação emocional do ser humano com certos arquétipos e encontram-se na argumentação do autor explicações que podem ajudar a relacionar fenômenos que ocorrem no mercado de equipamentos de construção. A marca passa a ter personalidade própria, e os vínculos duradouros são cultivados de forma não somente estratégica nos planos de comunicação das empresas.

A presença de elementos psicológicos torna a análise de Martins de grande valor para o mercado. Trata-se de um trabalho de diagnóstico e identificação, em que a marca consegue transcender a efemeridade do tempo, e as empresas, conhecendo o uso do marketing associado à psicologia de consumo e seus fenômenos, trabalham cada vez mais o relacionamento, a aproximação, e um desejável envolvimento emocional.

Utilizando o mesmo princípio proposto por Martins, pode-se fazer a seguinte correlação observando-se o material institucional, o histórico de cada uma das empresas e o conteúdo das entrevistas realizadas com os executivos de marketing e comunicação de cada uma delas:

- 1) arquétipos que podem ser relacionados aos equipamentos de construção: guerreiro, herói, desbravador, forte
- 2) aspectos emocionais que podem ser atribuídos às marcas: poder de transformação (do ambiente); poder de movimentação; agilidade; liderança; robustez.

Assim, pode-se constatar o verdadeiro fascínio que os arquétipos de poder, força e potência inerentes às máquinas e equipamentos de construção e de forma similar aos automóveis exercem nas pessoas.

Fazendo uma analogia, é perceptível que, para o homem, o que antes era domar o forte significava domar a natureza. Para o setor de máquinas e equipamentos, isso está representado como domar as forças bravias da *tecnologia e da mecânica*.

A representação da potência do motor é chamada de *cavalo*, uma quantificação da força física deste animal como medida de potência. No mercado das máquinas pesadas, a unidade de potencia também é chamada de horsepower (HP), ou cavalo-vapor (CV) no Brasil, medida de origem inglesa utilizada desde a época da criação das máquinas a vapor. Portanto, de forma inconsciente ou mítica, as marcas trazem embutidas a ideia de poder e força fortemente arraigadas qualquer que seja ela qual for.

Comprar uma máquina da marca X, Y, Z, ainda que para uso corporativo, dá ao cliente uma sensação inconsciente de controle e sobretudo domínio (supremacia). Quanto mais

cavalos domar (ainda que seja com o apertar de um simples botão), mais ele irá se sentir realizado, ou melhor, em plenitude: afinal, se é possível controlar 200, 300, 400 cavalos, o que mais poderá me segurar?

Com base no estudo de Martins, é possível estabelecer uma correlação entre os *arquétipos e os aspectos emocionais* de cada uma das empresas estudadas.

3.3.1 Volvo – Segurança e Confiabilidade

A Volvo, embora tenha história diretamente ligada ao desenvolvimento de equipamentos de construção no mundo (ver Capítulo VI), solidificou a marca inicialmente no setor de transportes, nos quais os atributos de segurança e confiabilidade técnica foram cultivados e trabalhados desde o princípio. O conceito original e conhecido da Volvo é a segurança. Com a utilização do mesmo nome, esse valor foi automaticamente repassado aos equipamentos de construção.

A Volvo Construction Equipment e itens relacionados produtos *carregam* no espírito da marca a segurança, sobriedade e confiabilidade inerentes a qualquer produto da marca: componentes de engenharia para aviões, motores marítimos e industriais, além, é claro de caminhões robustos, carros e ônibus. No entanto, apesar da fama de *frios* das nações e povos nórdicos, a Volvo busca intensamente na proximidade com o cliente, no relacionamento pessoal no Brasil e na América Latina agregar o componente emocional, e a afetividade tão característicos da região.

3.3.2 Caterpillar – Força Guerreira

A Caterpillar tem trabalhado ao longo dos anos um posicionamento de marca que se identifica com o arquétipo do guerreiro forte, líder e corajoso. O material institucional da empresa nos últimos dez anos e a análise no trabalho de relacionamento com o cliente permite revelar esse aspecto (ver Capítulo VI).

Martins (1999) ressalta que uma marca pode ter um ou vários produtos ou ser planejada em várias versões, desde que tenham o mesmo significado emocional. Para ele, os produtos são criados para atender às necessidades objetivas do consumidor e fundamentam-se em um significado emocional:

A fabricante de tratores [Caterpillar] está posicionada com o arquétipo do guerreiro: forte, corajosa, indomável. Sua extensão de produtos como a linha de calçados, bastante rústica e criada para ser usada em chão de fábrica, virou ícone entre os adolescentes que adoraram as características da “alma” da Caterpillar (MARTINS, 1999, p. 115).

O espírito de liderança, a força bruta e a combatividade dos produtos da Caterpillar estão presentes em todo o material técnico e de divulgação, seja explicitamente ou mais subjetivamente. Liderança e grandeza são aspectos presentes em cada ação, projeto, forma de comunicação com o mercado.

Além de fazer parte da cultura americana, esse aspecto é bem trabalhado pela empresa em todas as ações, dividindo o peso da responsabilidade com os colaboradores, incluindo os *dealers*.

Hoje, a força da marca Caterpillar é tão grande que o público leigo muitas vezes chega a se confundir, achando que toda máquina é trator, e todo trator é Caterpillar. Um exemplo é o que ocorreu recentemente (dezembro de 2010)¹⁰ em um evento em que estavam representantes de todas as marcas de equipamentos e centenas de empresários do setor reunidos para a confraternização de final de ano.

Desinformado, mas certo de agradar ao público, o líder da banda que animava o evento saudou os presentes da seguinte forma – “É uma alegria saber que estamos aqui na festa da Caterpillar. Por onde a gente anda em São Paulo, só vemos as máquinas amarelas da Caterpillar... os únicos tratores do mundo”. Ante a forte e ruidosa desaprovação da audiência, alguém lhe chamou a atenção, ao que o *band-lider* desculpando-se respondeu – “Pra mim só existia *trator* da Caterpillar!”

¹⁰ Festa de Confraternização Apemat/Selemat 2010, realizada em 4 de dezembro em São Paulo, no Buffet Leopoldo. Reuniu cerca de 800 pessoas, entre empresários do setor de locação de equipamentos, *dealers* de várias marcas, na maioria patrocinadores da festa, que acontece anualmente e se trata de um dos eventos mais concorridos do segmento.

3.3.3 Case – o Espírito de Liderança, a Resistência e a Força da Águia

O arquétipo relacionado à Case também se liga à imagem do guerreiro forte e desafiador assim como os das duas outras empresas, mas este tem algumas características emocionais distintas ligadas a sua história que precisam ser consideradas.

A lendária águia Old Abe foi o primeiro símbolo adotado pela empresa como marca em 1865. A inspiração veio após Jerome Case fazer uma visita ao Regimento Militar do Estado de Wisconsin, nos Estados Unidos, em plena guerra civil americana e lá verificar que o mascote dos soldados vencedores de 38 batalhas era uma águia, apelidada de Old Abe. A imperial águia, juntamente com o globo terrestre, tornou-se a logomarca da empresa, sendo um marco de qualidade e referência para os produtos Case por 104 anos. É claro que a águia e tudo que ela desperta em termos de emoções permanecem até hoje embutidos no espírito, na alma e na personalidade da marca Case¹¹.

Em ações institucionais como grandes feiras de máquinas é comum a empresa levar o belíssimo e gigantesco animal como atração.

Afinal, águia é o pássaro preferido de reis e líderes. É considerada pelos místicos, o rei dos pássaros e tem a ver tanto com o desejo de poder, como com a elevação espiritual, com os altos voos do pensamento e da fantasia.

Consta no Dicionário dos Símbolos (CHEVALIER; GHEERBRANT, 2010) que a águia, na mitologia grega, está associada a Zeus, o deus maior do Olimpo; na mitologia germânica a Wotan, o deus maior do Válgalla; no mito cristão é um símbolo de São João; e para Jung o símbolo do pai. Tal como a fênix, os autores afirmam que a águia também simboliza regeneração espiritual e que a acuidade do olhar que lhe permite fitar o sol diretamente a faz um símbolo de clarividência.

No Brasil há noventa anos, a comunicação da Case com o mercado na área de construção passou por altos e baixos até conseguir um alinhamento que sustentasse o espírito da marca e sua personalidade, muito mais ligada a agilidade, versatilidade, soluções do que força bruta e grandeza, embora seus equipamentos apresentem as mesmas características técnicas dos concorrentes.

¹¹ www.casece.com

3.4 De Vilãs a Heroínas

Hoje as máquinas de construção espalhadas por inúmeros canteiros de obra pelas cidades, estradas, aeroportos, portos já não causam medo ou repulsa para a maioria das pessoas, como resultado de um árduo trabalho de mudança de imagem de todo um segmento realizado durante muitos anos. O objetivo é mostrar para sociedade que a tecnologia em si não é vilã, ela tem o uso que o homem lhe dá e que na realidade está atrelada a qualidade de vida e desenvolvimento.

Por muito tempo, os meios de comunicação de massa apresentavam os equipamentos para construção de grande porte em filmes, novelas, documentários e até desenhos animados apresentados nos cinemas e nas redes de TV aberta como grandes vilãs, símbolo da maldade, da truculência, operadas por bandidos para derrubar, destruir casas onde viviam invariavelmente gente decente ou os mocinhos das histórias. Ou ainda eram protagonistas na devastação de florestas ou grandes áreas verdes onde seriam construídos empreendimentos bilionários sem propósito. Representavam a bandidagem até mesmo na ficção científica: basta recordar o recente filme **Avatar**, em que uma gigantesca máquina utilizada na mineração é apresentada como uma espécie de tanque de guerra para destruir a floresta e convencer os *nav'is* a entregar o *móbio*, minério de valor incalculável naquele contexto.

“A imagem negativa e todo o paradoxo inerente perduraram por décadas e criaram rejeição no inconsciente coletivo, especialmente de crianças que por várias gerações cresceram com a ideia de que o embate entre as máquinas amarelas e os homens representavam a luta entre o bem e o mal.” A afirmação é de Suely Agostinho, Diretora de Assuntos Corporativos da Caterpillar Brasil durante explanação a mestrandos e doutorandos de Ciências Comunicação da Escola de Comunicação e Artes da USP realizada na sede da empresa, em Piracicaba, em outubro de 2003.

A sociologia e a história podem ajudar a explicar o fato de a imagem negativa perdurar por tanto tempo no inconsciente das pessoas e ser reforçada pelo cinema e outros meios de comunicação – a revolução industrial.

Se o grande contingente de pessoas que migrava dos campos para as cidades foi um dos fatores de eclosão da revolução industrial, iniciada na Inglaterra e gradativamente exportada para todo o mundo, a substituição do homem pela máquina gerava um sério desequilíbrio. Conforme relatam historiadores e sociólogos, a máquina, ao mesmo tempo em que impulsionava a produção, gerava desemprego. À medida que se desenvolvia a

mecanização, menor era a demanda por trabalhadores. Uma única máquina era capaz de substituir muitos braços, com vantagens evidentes, pois não havia fadiga nem necessidade de repouso. Se tudo isso refletia nos custos de produção, no plano das ideias vigorava o *liberalismo*. A burguesia nascente buscava o status, diante do Estado antes despótico, limitando-lhe a ação para garantir liberdades individuais¹².

Muitos anos mais tarde o filme **Tempos Modernos** (CHAPLIN, 1936), apresentado ao mundo pela genialidade de Chaplin, retratou o conceito de modernidade industrial baseado na produção e na especialização que torturavam a classe operária. As enormes engenhocas automotivas e as complexas máquinas aparecem como monstros que devoram os personagens.

No pós-guerra na Europa e EUA, e mais tarde no Brasil, não foram poucas vezes que as *enormes* máquinas amarelas surgiam nas produções culturais e cinematográficas de alguma forma como *inimigas do povo*.

Há exemplos disso até na música popular brasileira (**Admirável Gado Novo**), como em letras do tipo “(...) e ver que toda essa engrenagem já sente a ferrugem lhe comer” (ZÉ RAMALHO, 1980), ou ainda na desumanização na construção civil, evidenciada por Zé Geraldo em “Cidadão” como na estrofe: “E, para aumentar o meu tédio, eu nem posso olhar para o prédio que eu ajudei a fazer”; ou também por Chico Buarque em **Construção** (“subiu a construção como se fosse máquina”) e **Deus Lhe Pague** (“Pelos andaimes pingentes que a gente tem que cair”) (CHICO BUARQUE, 1971).

As novelas, sobretudo as da Rede Globo, emissora de maior audiência do país, também falavam dos perigos do progresso na década de 1970 especialmente ligadas ao setor de construção, quando grandes equipamentos apareciam em cena: **Selva de Pedra**, **Sinal de Alerta**, **Espigão**, **O Grito**, o que certamente ajudou a reforçar a ideia de que máquinas substituíam a empregabilidade humana e estavam a serviço meramente da devastação ou desapropriação.

Um dos exemplos mais marcantes aconteceu no primeiro capítulo da telenovela **América, de Glória Peres**, da mesma Rede Globo, já no ano de 2005. A protagonista, interpretada por Débora Secco, lembra a desapropriação da favela onde morava. Em uma cena tensa e densa, uma *enorme* escavadeira da marca Case se posicionava para derrubar o barraco aos olhos apavorados da menina, vários moradores, representantes do poder público e policiais que chegam a deter o operador da máquina, que, sensibilizado, não consegue finalizar a demolição.

¹² www.historiadomundo.com.br

Em contraponto positivo, pode-se citar na década de 1970 um desenho animado de Hanna e Barbera que encantou o mundo por várias gerações e depois se transformou em filme: **Os Flintstones**, em que uma encantadora família juntamente com o querido casal de vizinhos viviam na Idade da Pedra como se fossem os anos 1970, cujos maridos ganhavam a vida como operadores do imenso dinossauro que fazia as vezes de uma carregadeira.

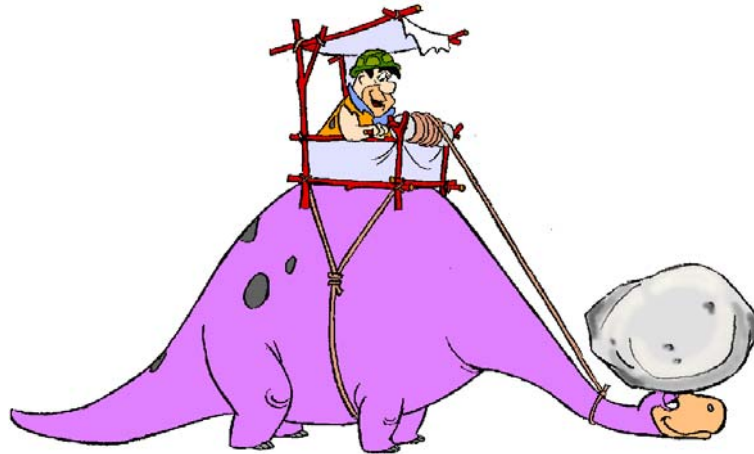


Figura 1. Personagem Fred Flintstone operando uma “carregadeira”
Fonte: HANNA; BARBERA¹³

A imagem negativa também passava pela avaliação do departamento de marketing diante do fato de que, dos anos 1980 até meados dos anos 1990, as empresas fabricantes de equipamentos instaladas no Brasil enfrentavam por uma grave crise. E foram obrigadas a repensar as estratégias, incluindo a questão da imagem, e criar ações de integração com a comunidade que mostrassem a importância dos seus produtos para a qualidade de vida e para o desenvolvimento do país.

Simultaneamente, o marketing e a comunicação de mercado das fabricantes de equipamentos de construção alvo deste estudo decretavam a morte da comunicação exclusivamente dirigida ao produto e passavam a trabalhar integralmente com o foco no cliente, cada qual a seu modo, aprimorando as estratégias de Marketing de Relacionamento (MR). Assim, aos poucos o cenário foi mudando. Além do Marketing de Relacionamento, as empresas investiam cada vez mais em ações positivas de integração com a comunidade e estruturavam as bases do MR e posicionamento de marca no Brasil, buscando melhorias no modelo de negócios e nas parcerias com os representantes, capacitando e reestruturando o departamento de marketing e comunicação, repensando a propaganda e as relações com os vários públicos, incluindo a imprensa.

¹³ <http://www.hannabarbera.com.br>

Curiosamente, os equipamentos para construção começaram a aparecendo espontaneamente na mídia, especialmente na TVs, porém, no centro de notícias trágicas: enquanto faziam resgate de vítimas de desabamentos e desastres naturais. Escavadeiras, retroescavadeiras, guindastes apareciam trabalhando na busca pela vida e na remoção de escombros, até mesmo como parte da frota da força de paz da ONU, o que dava outra conotação ao uso dos equipamentos.

Simultaneamente, a comunicação se transformava com a internet, a banda larga e tudo mais que deu velocidade e visibilidade às informações e fez máquinas e equipamentos de construção virar notícia. Passaram a aparecer também nos grandes eventos esportivos internacionais como corridas de Fórmula 1, fato impulsionado pela transformação dos meios de comunicação e do mundo em *aldeia global* e pela força da comunicação digital.

Até que pela ocorrência de grandes fatalidades como o atentado terrorista de 11 de Setembro de 2001 WTC, Nova York, USA, as máquinas de todas as marcas passaram definitivamente de vilãs a heroínas e ganharam horas e horas na mídia no resgate às vítimas.



Fotografia 1. Remoção dos escombros no World Trade Center, New York (USA)
Fonte: TERRA (Banco de Imagens)¹⁴

¹⁴ <http://noticias.terra.com.br>.

No Brasil, as inúmeras fatalidades ocorridas durante a primeira década dos anos 2000 colocaram os equipamentos para construção no centro das atenções várias vezes e passaram a ser a esperança de se resgatar pessoas com vida situações muito difíceis, como o trágico desabamento do Morro do Bumba em Niterói, em janeiro de 2009, com horas e horas de transmissão pela TV em que inevitavelmente havia uma escavadeira ou mais de uma, ao fundo, trabalhando na remoção dos escombros.



Fotografia 2. Equipamentos trabalhando nos escombros no Morro do Bumba em Niterói (RJ)
Fonte: AGÊNCIA ESTADO (Banco de Imagens)¹⁵

Os equipamentos foram imprescindíveis nos trabalhos de busca, salvamento e remoção, durante a catástrofe na região serrana do Rio de Janeiro (jan. 2011)

¹⁵Disponível em <http://gazetaonline.globo.com/_conteudo/2011/01/745778-equipos+de+resgate+retomam+trabalhos+em+itaipava+no+rio+de+janeiro.html>. Acesso em 10.01.2011



Fotografia 3. Operários retomam trabalho em Itaipava, região serrana do Rio de Janeiro (jan. 2011)
Fonte: GLOBO (Banco de imagens)¹⁶

Mas a mudança desse estigma no Brasil, felizmente, não se relaciona apenas a tragédias e medo. A retomada do crescimento econômico e da construção civil (2004 em diante) trouxe novamente os equipamentos para os canteiros e para as ruas e, por consequência, matérias jornalísticas com temáticas positivas em torno desse desenvolvimento. Reportagens gravadas em canteiros de obra com máquinas trabalhando agora passam a ocupar cada vez mais tempo na TV e ganham velocidade e abrangência na internet, que revolucionou a comunicação em todos os aspectos.

Hoje, os equipamentos de construção utilizados em obras de infraestrutura e na mineração são reconhecidos pela população em geral como agentes do crescimento econômico e empregabilidade. O Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) entre outras ações contribuem para que se associem os equipamentos aos canteiros de obra e estes a emprego e desenvolvimento socioeconômico, em âmbito regional e nacional, e a uma estratégia virtuosa de crescimento, sobretudo nos últimos dois mandatos presidenciais.

¹⁶ www.gazetaonline.globo.com

As vilãs amarelas já não são o pavor das crianças, que agora começam a pensar em trabalhar com uma *dessas* ou desejam que os pais o façam. Conhecem as marcas e as miniaturas das escavadeiras, tratores e caminhões passaram a ser objetos de desejo, assim como para muitos pais.

No capítulo a seguir, traça-se o histórico e o perfil de cada uma das três grandes fabricantes do setor de máquinas e equipamentos de construção.

Capítulo IV

PERFIL DAS TRÊS GIGANTES

4 – HISTÓRICO E PERFIL DAS TRÊS GIGANTES

4.1 Caterpillar

Caminhões gigantes, chamados de fora-de-estrada (*off-road*), com capacidade para mais de 200 ou 300 toneladas de carga e pneus com 3 metros de altura. Tratores e ceifadeiras que colhem e plantam boa parte dos alimentos que o planeta produz. Motoniveladoras, carregadeiras de rodas, retroescavadeiras e escavadeiras vistas nas principais obras de infraestrutura mundo afora. A maioria dessas máquinas possui duas coisas em comum: a cor amarela (predominante) e preta; e o nome CAT, abreviação de Caterpillar, marca líder no setor de máquinas pesadas para a área de construção civil, de mineração e florestal e que há oitenta e cinco anos (www.caterpillar.com) vem construindo a infraestrutura do planeta.

A história da Caterpillar, assim como de outras empresas do setor, começou com a necessidade de resolver problemas na lavoura. Enormes ceifadeiras debulhadoras, puxadas às vezes por quarenta cavalos, eram um espetáculo comum nos campos de cereais da Califórnia durante o século XIX. Os lavradores precisavam de força para puxar aquelas gigantescas máquinas, mas os animais não davam conta.

A necessidade de mais força surgiu na época das *máquinas de tração* e é aí que a história da Caterpillar se inicia. Em 1890, os americanos Benjamin Holt e Daniel Best começaram a fazer experimentos com vários tratores a vapor utilizados em propriedades agrícolas, trabalhando, separadamente, para as respectivas empresas. Eles foram pioneiros em tratores do tipo esteira e motores à base de petróleo. Na época, os motores de tração a vapor eram enormes e não raramente acabavam atolados em solos muito macios. Desatolar a máquina podia levar dias. Para aumentar a área de contato do motor de tração com o terreno, Benjamin Holt teve a ideia de substituir as rodas por esteiras. Em 24 de novembro de 1904, o primeiro trator do tipo esteira de Holt foi testado. (www.caterpillar.com)

Em pouco tempo, a máquina começou a ser usada para arar o solo ao redor da fábrica de Holt em Estocolmo, Califórnia, e foi um grande sucesso. Depois de mais alguns testes, o primeiro trator com um novo e aprimorado conjunto de esteiras foi enviado ao sítio da família

Holt para que arasse o solo durante o inverno. Logo após, Holt registrou a marca Caterpillar, que quer dizer “lagarta” em inglês e faz uma analogia às esteiras. Holt mudou de alimentação a vapor para petróleo e, em 1909, os tratores de esteira já estavam sendo *arrancados de suas mãos* pelos clientes. Enquanto isso, o filho de Daniel Best, CL Best, fundava a própria empresa e, em 1910, começou a fabricar tratores de pneus alimentados por petróleo. Quase imediatamente, o jovem começou a trabalhar em um trator experimental do tipo esteira.

O trator de esteira CBL com motor de 75 cavalos-vapor (CV) foi lançado no início de 1913, sendo a primeira máquina a carregar a marca registrada Tracklayer. O Tracklayer 75 trazia um grande número de inovações no projeto. Entre as quais se podem destacar as melhorias na oscilação das esteiras, para reduzir a carga de choque sobre a estrutura e o motor, além da metalurgia aprimorada por todo o trator (THE CATERPILLAR HISTORY, 1984).

Com a Primeira Guerra Mundial, os tratores de Holt tiveram grande procura pelos Aliados. No final do conflito, Harry H. Fair, um investidor de San Francisco que conhecia a empresa Holt Manufacturing Company, localizada em Estocolmo, na Califórnia, que possuía boa reputação e grandes fábricas; e a CL Best Tractor Company, localizada em San Leandro, Califórnia, esta em melhor situação financeira e necessitando de mais espaço para as fábricas; viu as vantagens de efetuar uma fusão. Isso ocorreu no dia 15 de abril de 1925 para formar a Caterpillar Tractor Co. A nova empresa logo iniciou a produção de dois modelos Best e outros três de Holt. No primeiro ano de operações, realizou vendas no valor de 13.8 milhões de dólares.

Desde então, a empresa tem sido a protagonista de uma história de desenvolvimento contínuo de produtos. Duas grandes inovações marcaram a história da Caterpillar: a introdução do motor a diesel à linha de montagem, no Trator Diesel Sixty, em 1931, e a invenção da esteira lubrificada e hermética. O motor a diesel, com maior potência e menor custo de operação, levou a empresa a alcançar o primeiro posto na indústria da terraplanagem, lugar que mantém até os dias de hoje. Já a esteira lubrificada e hermética ajudou a reduzir os custos de manutenção do chassi.

Os pinos das esteiras ficavam permanentemente revestidos com lubrificante, o que reduzia o contato entre os metais e prolongava a vida útil dos pinos e buchas. Outras melhorias realizadas com o passar dos anos incluem a troca de controles a cabo por comandos hidráulicos, sistemas de monitoramento computadorizados, divisores de torque, transmissões de potência por sistemas planetários, diferenciais, entre outras.



Fotografia 4. Trator Caterpillar Modelo Auto Patrol, 1931
Fonte EQUIPAMENTOS PESADOS¹⁷

Com o início da Segunda Guerra Mundial, o governo americano pediu à Caterpillar para dedicar toda a organização à produção de tratores e motoniveladores. As máquinas apareceram então pintadas de verde-azeitona, em substituição ao tradicional amarelo. Na época, a linha de produtos incluía motoniveladoras, niveladoras de lâmina, niveladoras elevadoras, plainas e grupos geradores. No começo da década seguinte, foi criada uma subsidiária na Inglaterra, a primeira de muitas operações no exterior criada para ajudar a gerenciar a falta de intercâmbio, tarifas, controles de importação e melhor servir os clientes em todo o mundo¹⁸.

A década de 1980 foi extremamente difícil para a empresa: de 1981 a 1983, a recessão mundial teve impacto sobre a Caterpillar, custando à empresa o equivalente a 1 milhão de dólares por dia e forçando-a a reduzir drasticamente os níveis de emprego. Foi então que a gigante começou o processo de recuperação, diversificando a linha de produtos para atender a uma variedade de necessidades dos clientes (hoje em dia são cerca de 300 produtos oferecidos, mais que o dobro do que em 1981); iniciando-se um programa de modernização de fábrica no valor de 1,8 bilhão de dólares para aperfeiçoar os processos de fabricação; descentralizando a estrutura; e reorganizando-se em unidades de negócios responsáveis pelo

¹⁷ <http://www.equipamentospesados.blogspot.com>

¹⁸ <http://mundodasmarcas.blogspot.com/Caterpillar>

retorno sobre os ativos e satisfação do cliente. Isso foi o suficiente para a recuperação da empresa, que nos últimos anos se tornou a gigante do setor¹⁹.

De acordo com informações oficiais da empresa, a Caterpillar Inc. há 85 anos está presente em todos os continentes (237 fábricas em 23 países).

4.1.1 Caterpillar no Brasil – Ação e Comunicação

Apesar de existir como empresa nos Estados Unidos desde 1890 e de seus produtos já serem comercializados no Brasil via representantes desde o início do século XX, a empresa só se instalou oficialmente no Brasil em 1954, com um armazém para estocagem e fabricação e comercialização de peças e componentes no bairro da Lapa. Em 1955, adquiriu no bairro de Santo Amaro, Zona Sul da cidade de São Paulo, área de 164.000 metros quadrados, o segundo investimento fora dos Estados Unidos. Lá instalou a fábrica, que começou a produzir em 1960. Em 1967, toda a unidade da Lapa foi transferida para Santo Amaro.

Em 1973, adquiriu uma área de 4 milhões de metros quadrados em Piracicaba, Estado de São Paulo, onde instalou a segunda fábrica no Brasil, que começou a funcionar em 1976 e se tornou uma das maiores exportadoras do país – 70% do que se produzia em Piracicaba era exportado para todo o mundo.

De acordo com Tonello (2000), a Caterpillar, como todas as grandes empresas americanas, não fugiu à regra quando se instalou no Brasil. Em virtude de ser um mercado totalmente novo, muito embora já existissem revendedores, era, na ocasião, muito mais fácil aproveitar o que de melhor já existia na origem do que criar algo novo em termos de marketing. A publicidade, principal ferramenta de divulgação utilizada na época, era um processo de mão única que se estendeu até 1970: os anúncios eram produzidos na matriz e simplesmente vertidos para o português.

Notadamente não fugindo a regra dos anunciantes dessa década e das anteriores, os anúncios publicitários desenvolvidos pela Caterpillar davam muito mais importância ao texto em geral, aos slogans do que a imagem propriamente dita. (...) Na verdade, como o processo de fixação de imagem teria que ser lento, o importante para a organização era realmente promover as vendas dos produtos em todo território nacional (...) O produto era sua principal marca (TONELLO, 2000, p. 49).

¹⁹ Site da Caterpillar: www.caterpillar.com

Para o autor, a propaganda no período tinha o foco totalmente voltado para o produto, uma vez que este estava diretamente ligado ao nome da empresa. Em virtude da ausência de concorrência direta de outro fabricante, não havia preocupação de buscar posicionamento mais efetivo da marca.

A Caterpillar durante longo tempo, como a maioria das empresas, pecou por não trabalhar efetivamente numa estratégia de marketing e comunicação que lhe traduzisse a força institucional, a marca e a qualidade dos produtos por meio da publicidade. Até mesmo o material técnico e promocional vinha dos Estados Unidos. A partir da década de 1980, já na unidade de Piracicaba, a divisão de comunicação, que tinha as ações mais voltadas ao público interno e governamental do que orientada a reforçar a imagem da empresa perante a opinião pública, ganhou espaço, investimento e força.

Ao mesmo tempo, a divisão de propaganda, agora mais autônoma, trabalhava com uma agência preocupada com o conceito de marca e produto no Brasil. O alinhamento e a sinergia entre a divisão comercial, marketing/comunicação e relações públicas começou a dar resultados diferenciados e positivos.

Deu-se início, por exemplo, ao programa de visita à fábrica para o cliente consumidor, batizado de Cat ao Vivo – base do Marketing de Relacionamento da empresa e que perdura com grande sucesso até hoje.

Em 1990, a Caterpillar mudou definitivamente toda a estrutura para as instalações em Piracicaba, desativando a fábrica de Santo Amaro. Em Piracicaba, começou a trabalhar de forma sinérgica o departamento comercial e o departamento de marketing, atrelados a comunicações e relações públicas para buscar novas ferramentas, conceitos e processos para projetar a empresa, posicionar a marca e os produtos. A agência de propaganda continuou a produzir campanhas orientadas pelo grupo.

Tonello (2000) relata ainda que nessa mesma época a área de comunicação desenvolveu com bastante ênfase na comunidade ações relacionadas ao meio ambiente, manejo florestal sustentável, ação comunitária e várias outras com o público interno, externo, clientes, imprensa, fornecedores em busca do fortalecimento da imagem da marca, com várias certificações de excelência e premiação nacional da qualidade.

A empresa dispõe de um dos mais modernos parques industriais do setor, (www.caterpillarbrasil.com.br) fazendo parte de uma elite que conquistou e mantém a certificação de Excelência Operacional, fato que reflete a grande competitividade e entrada de divisas para os produtos ao redor do mundo.

Há seis anos consecutivos, é eleita como uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil e América Latina, segundo pesquisas do Great Place to Work Institute e Guia Você S/A Exame. Em 2010 foi eleita a Melhor Empresa para Trabalhar no Brasil por ambas as pesquisas.

4.1.2 Expansão Brasileira na Primeira Virada da Década

Em setembro de 2010, a Caterpillar anunciou o que o mercado aguardava há muito tempo: a escolha da cidade Campo Largo, no Estado do Paraná, para instalar a segunda unidade de produção no Brasil. O plano é levar para o município a produção de retroscavadeiras e carregadeiras de rodas de pequeno porte, que fazem parte da família de máquinas da Divisão de Produtos de Construção Leve (Building Construction Products Division – BCP), desativando essas linhas na planta da empresa em Piracicaba, em São Paulo. Com isso, espera-se iniciar a fabricação desses equipamentos no terceiro trimestre de 2011.

“A nova fábrica, num terreno de 50.000 metros quadrados, é importante investimento para o crescimento de longo prazo e sucesso da BCP, especialmente pelo fato de que atende a demanda crescente por máquinas versáteis e de menor porte”, afirma Mary Bell, vice-presidente da BCP, em nota distribuída durante a coletiva de imprensa que anunciou o novo investimento da empresa, realizada em São Paulo, em 1º de setembro (SILVA, 2010). “A escolha do local da nova unidade demandou estudos em diversas cidades brasileiras nos últimos seis meses”, lembrou Bell. A nova fábrica deverá criar cerca de 1.000 novos empregos quando estiver operando a pleno vapor.

A Caterpillar anunciou também planos para aumentar a capacidade de produção da sede industrial, em Piracicaba, para a manufatura de produtos tradicionais. Atenta às possibilidades de crescimento do transporte de minérios e grãos, a Caterpillar já prepara a abertura de uma fábrica de locomotivas de grande porte no Brasil. Há dois anos, foi comprada a MGE, empresa de reforma, manutenção e modernização de locomotivas e trens cujos planos de expansão precisaram ser protelados em função da crise mundial. A localização provável deve ser a cidade de Hortolândia, em São Paulo, onde a MGE já está instalada.

Em 2008 e 2009, ano que refletiu a crise mundial causada pelo setor imobiliário americano, obteve vendas e receitas da ordem de 32,4 bilhões de dólares.

No final de 2010, a Caterpillar anunciou a compra da Bucyrus International por 7,6 bilhões de dólares e acelerou o processo de expansão em produtos para mineração. O negócio marca o passo inicial da Caterpillar sob o comando do novo presidente-executivo, Doug Oberhelman, e deve criar a maior fornecedora mundial de caminhões, escavadeiras hidráulicas, perfuração para explosivos e equipamentos para mineração. Jim Dugan, porta-voz da Caterpillar, declarou à imprensa mundial que o negócio foi “de longe” o maior da história da companhia (CATERPILLAR ANUNCIA..., 2010).

Nesses dois episódios da história da empresa foi possível identificar uma vez mais o arquétipo do guerreiro que Martins (1999, p 115) identifica na marca e que está presente no perfil dos negócios que a Caterpillar realiza.



Figura 2. Logotipo da Caterpillar

Fonte: CATERPILLAR²⁰

4.2 Volvo – Segurança e Confiabilidade de Carros e Tratores

A Volvo é a mais antiga empresa industrial do mundo ainda em atividade na área de equipamentos para construção. Fundada em 1832, sua história está envolta no que se costuma chamar de *espírito da época*, ao remeter ao fato de que naquele criativo século XIX proliferaram ideias, inventos e gênios, avançando tecnicamente com uma força jamais vista.

A saga da Volvo reflete o empreendedorismo visionário do fundador, Johan Theofron Munktells uma espécie de multi-inventor que, à frente de seu tempo, trazia inovações absolutamente revolucionárias e também fazia adaptações de experimentos já existentes, modernizando tudo aquilo que estava ao alcance de seu conhecimento técnico. Já naquela época trabalhava com valores bastante arraigados: qualquer que fosse o tamanho de parque e independentemente do produto fabricado, dever-se-ia primar pela alta qualidade e segurança.

²⁰ www.caterpillar.com.br

O século XIX representou também a Era do Vapor, e Munktells trouxe contribuições importantes para seu desenvolvimento industrial, tornando-se um dos principais fabricantes de motores a vapor e de máquinas. As primeiras instalações de seu parque tecnológico foram muito modestas. Mas logo Munktells construiu uma nova fábrica, concluída em 1839. A empresa ganhou reputação de alta qualidade, e a demanda para os produtos da empresa cresceu rapidamente²¹.

Ali se produzia uma diversidade de componentes especiais como o motor a vapor (1847), as locomotivas a vapor (1853 a 1893) e o primeiro motor de tração, apresentado em 1854. Mais de 6.500 motores de tração foram entregues até 1921, ano em que a fabricação foi encerrada. Quando os motores de combustão foram desenvolvidos, os motores a vapor tornaram-se obsoletos e desapareceram na Primeira Guerra Mundial.

O nome Volvo deriva do latim e significa “eu rodo” em português. Antes de ser grafado no primeiro carro Volvo em 1927, o nome era usado como marca de uma fabricante de rolamentos, a SKF.

O polêmico logotipo da marca Volvo, por mais estranho que pareça, não faz referência ao símbolo do gênero masculino, figura criada a partir de uma antiga representação do deus romano Marte, como reclamam movimentos feministas mundo afora. Na verdade, representa a robustez da indústria siderúrgica sueca do início do século XX. O símbolo era o sinal do ferro – um círculo com uma seta diagonal. A logomarca só é empregada atualmente na grade dianteira dos veículos por uma questão de tradição²².

4.2.1 Fabricando os Primeiros Equipamentos para Construção

Durante muito tempo, Munktell trabalhou em vários projetos de máquinas de construção. A primeira peça a ser criada foi um rolo compactador a vapor no ano de 1906. Em 1914, lançou um rolo compactador de ignição por compressão e apresentou ao mercado uma versão inicial de uma escavadeira de 360 graus com motor a vapor.

²¹ Site da Volvo: www.volvoce.com

²² www.mundomarca.com.br



Fotografia 5. Rolo compactador a vapor no ano de 1906
 Fonte: VOLVO (Banco de imagens)²³

A primeira motoniveladora, lançada em 1924, possuía motor de 22 CV, pesava 5 toneladas e alcançava velocidade máxima de 9,1 km/h. Hoje, a Volvo é uma das maiores fabricantes de motoniveladoras do mercado mundial²⁴.

-

4.2.2 Volvo no Brasil – do País das Promessas ao País das Prioridades

Em 24 de outubro de 1977, a empresa estava oficialmente constituída: Volvo do Brasil Motores e Veículos S.A., dando início a uma nova fase na história da marca no país, depois das importações que perduraram de 1930 a 1960. Além da proximidade do Porto de Paranaguá e do parque de autopeças de São Paulo, os empresários suecos encontraram em Curitiba boas escolas técnicas e mão-de-obra especializada. A fábrica estava quase pronta em 1979, quando os primeiros empregados, que trabalhavam no escritório, no centro de Curitiba, foram transferidos para as novas instalações, na Cidade Industrial de Curitiba (CIC). Nessa época, atendendo à nova política de descentralização industrial do governo federal, o Estado do Paraná desenvolveu um arrojado projeto de cidade industrial planejada, distante do centro urbano de Curitiba e com toda a infraestrutura para instalação de indústrias. Nesse ano, começa a produção da Volvo no Brasil com motores e chassis de ônibus B58, com motor central entre-eixos, caixa automática e opção de chassi articulado²⁵.

²³ www.volvo.com

²⁴ [www.volvogroup.com/linha do tempo](http://www.volvogroup.com/linha%20do%20tempo)

²⁵ www.queropeca.com.br/mecanicaonline

4.2.3 Volvo Construction Equipment Latin America

A Volvo Construction Equipment está no Brasil desde 1975. Desde o período em que estava instalada na fábrica da Clark & Michigan, em Pederneiras, interior de São Paulo, a unidade brasileira da Volvo Construction Equipment assumiu papel cada vez mais importante no mercado latino-americano e dentro do Grupo Volvo. Atualmente, é responsável pelos negócios de equipamentos da marca em toda a América Latina, e sua participação corresponde a 10% das vendas globais e 70% das vendas do continente. Hoje se chama Volvo Construction Equipment Latin América.

Quando se instalou como marca de equipamentos no Brasil, a empresa teve de enfrentar a concorrência de nomes fortes que aqui estavam há muito mais tempo, como a própria Caterpillar, a Case, a New Holland e a poderosa asiática Komatsu. Nesse momento, o nome, a personalidade e o espírito da marca Volvo passam a ter peso ainda maior e foram estratégicos para a área de equipamentos – as características presentes na personalidade e no espírito da marca como segurança e confiabilidade foram automaticamente transferidas para esta linha de produtos.

Conforme declaração à imprensa, Lucas Copelli, sócio-diretor da Vallua Estratégia e Branding, afirmou: Se os atributos da marca são a segurança e a durabilidade, então a empresa tem de replicar isso em todos os seus produtos. Caso contrário, um único produto que não atenda a esses requisitos prejudicará toda a imagem que a marca construiu por muitos anos” (CASCARELLI, 2009).

Aos poucos, a Volvo Construction Equipment Latin America, aumentou a oferta de produtos no mercado latino-americano. Em 1998, a linha de produtos era formada por carregadeiras, caminhões articulados A25C e A35C e escavadeiras Volvo-Samsung. Em 2000, a empresa avançava, lançando dois modelos de carregadeira e três de escavadeira. No ano seguinte começa a produção de motoniveladoras, quando a fábrica de Curitiba já produzia três dos principais produtos: carregadeiras, caminhões articulados e motoniveladoras.

Os lançamentos de novos modelos se sucederam nos anos seguintes. Atualmente, a fábrica brasileira é a única a produzir uma gama completa de produtos – caminhões articulados, motoniveladoras, carregadeiras, escavadeiras e minicarregadeiras. A Volvo CE LA hoje tem uma responsabilidade comercial muito maior, que inclui também o México e toda a América Central e Caribe.

4.2.4 Impacto Emocional

Ao estudar as estratégias que deveriam ser trabalhadas no mercado brasileiro e poderiam ser mais bem utilizadas, um traço cultural do país saltou aos olhos dos suecos e casou perfeitamente aos objetivos da marca – o impacto emocional.

“O brasileiro é essencialmente emotivo, tem uma sinergia diferenciada, gosta de se relacionar”, declarou Yoshio Kawakamy, presidente da Volvo CE Latin America (MINGHINI, 2010). O impacto da presença da marca na área de equipamentos de construção não poderia restringir-se apenas ao racional, teria de ir além. Optou-se então por impactar não só pelas características técnicas e qualidades do produto, mas também pelo relacionamento, pelo lado emocional. Para Kawakamy, “esse foi um processo longo e difícil que teve muita resistência por parte dos nossos colaboradores e até dos clientes com visão mais técnica”.

Em 2000, a Volvo inaugurou dentro da planta da fábrica em Curitiba um centro de demonstrações chamado Customer Center, que reproduz muito próximo da realidade as condições que em que os equipamentos são utilizados nas obras. Os clientes podem fazer testes, comparações e avaliações estáticas e dinâmicas dos equipamentos, interagindo diretamente com a equipe técnica. Ali também fica o Centro de Treinamentos de Serviços, um centro de excelência em treinamentos para técnicos mecânicos e mecatrônicos, correspondendo à crescente necessidade de profissionais qualificados para assistência técnica aos produtos Volvo.

4.2.5 Reorganização Estratégica

Até o ano de 2004 a empresa registrou uma trajetória sem grandes crescimentos de faturamento na América Latina. No ano 2000, o faturamento foi de pouco mais de 80 milhões de dólares. Em 2004, chegou a 100 milhões de dólares – um crescimento pouco acentuado, na visão do próprio presidente:

Essa foi uma fase dedicada a redesenhar nossa marca no mercado. Nessa fase investimos na nossa participação na M&T, reconhecida como importante vitrine para demonstrar a mudança de conceito da nossa marca. A nossa participação na M&T EXPO, foi muito importante para consolidar esse processo junto ao grande público (ESPÍRITO SANTO, 2010)²⁶.

²⁶ www.grandesconstrucoes.com.br

Para este fabricante de equipamentos para construção, *envolvimento* era palavra de ordem na empresa, na comunidade, com o cliente. Põem-se literalmente mãos à obra, num processo de reorganização interna, no aperfeiçoamento da rede de distribuidores, na busca de novos negócios, na maior reestruturação do sistema de pós-venda (idem, 2010).

Se impactar emocionalmente era a meta principal para trocar o *gelo nórdico* pelo calor brasileiro, a Volvo certamente conseguiu. Na M&T EXPO 2003, a empresa apresentou um show até então jamais ousado numa feira brasileira: uma demonstração artística e performática de máquinas apresentada em numa arena gigantesca, com direito a som, fogos de artifício, luz, música e narração ao melhor estilo dos parques da Disney, o que causou filas, trouxe a mídia e muitas famílias para ver.

A cada edição da feira, o show da Volvo foi se humanizando. Contam-se histórias, trazem-se crianças como personagens, passam-se mensagens positivas ligadas a capacitação profissional, família, orgulho pelo trabalho e pela empresa, conforme relato de Suzanne Darie,

Diretora de Comunicação de Mercado da Volvo CE Latin América, em entrevista para esta pesquisa.

4.2.6 Volvo Construction Equipment Latin America

Os lançamentos de novas linhas de produtos para novos mercados dentro do segmento da construção civil e mineração se sucederam nos anos seguintes com sucesso. Em 2008, no cenário mundial, o Brasil representou 3% em volume de vendas da Volvo. Já em 2009, o país representou 5%, e o restante da América Latina aproximadamente 2%. E a América Latina, dentro da operação global, da Volvo CE, passou de 4%, antes da crise mundial da economia, para cerca de 7%. São aumentos bem significativos. Em 2009, o volume de vendas do Brasil foi equivalente ao volume vendido na América no Norte, como resultado da instabilidade econômica profunda mundial e do crescimento no mercado brasileiro. Isso elevou o Brasil, em termos de status, no mercado internacional, para a Volvo CE. Houve uma paralisação rápida e uma queda nos negócios no princípio de 2009, mas a recuperação veio rápida e o ano de 2010, segundo declarou Kawakami, superou todas as expectativas²⁷.

²⁷ www.grandesconstruções.com.br

O Presidente e CEO da Volvo Construction Equipment, Olof Persson, declarou em visita ao Brasil em Novembro de 2010, que a fábrica em Pederneiras (SP), será ampliada e passará a produzir a partir de Março de 2011, três modelos de escavadeiras o que demonstra que o país recebe atenção especial e aporte de investimentos de forma prioritária. O mercado todo da América Latina se beneficia com uma logística de distribuição mais eficiente, afirmou Yoshio Kawakami, presidente da Volvo Construction Equipment Latina América.

O volume de investimentos informado é da ordem 10 milhões de dólares, e 60% dos componentes das máquinas serão produzidos na instalação em Pederneiras (SP) em áreas específicas para produção e montagem. Atualmente, a fábrica brasileira é a única a produzir uma gama completa de produtos – caminhões articulados, motoniveladoras, carregadeiras, escavadeiras e minicarregadeiras. “Dessa forma, todo o mercado latino americano se beneficiará com uma logística de distribuição mais eficiente, afirmou Yoshio Kawakami, presidente da Volvo Construction Equipment Latin América” (APELMAT, 2010, p. 30).



Figura 3. Logotipo da Volvo

Fonte: VOLVO²⁸

4.3 Case: Agilidade, Astúcia, Força

A história da Case, assim como da maioria das concorrentes, está ligada ao desenvolvimento de máquinas agrícolas e máquinas a vapor no século XIX. No ano de 1842, Jerome Case fundou na cidade de Racine, em Wisconsin, Estados Unidos a Threshig Machine Buildings, uma fábrica de máquinas debulhadoras, que viria posteriormente a transformar-se na Case Agrícola.

²⁸ Fonte www.volvo.com.br

Em 1863, Jerome Increase Case funda a J.I. Case and Company e se associa a Messena Erskine, Robert Baker e Stephen Bull, que ficam conhecidos como *os quatro grandes*.

Em 1869, a empresa produziu o primeiro trator com motor a vapor – o Old nº 1 (Velho nº 1). O trator foi montado sobre rodas, mas ainda era tracionado por cavalos, sendo usado apenas com um motor estacionário. De acordo com dados históricos da companhia disponíveis no site oficial (CASE, 2010), Jerome Case era dono de uma personalidade marcante e uma visão de atendimento ao cliente e de negócios que até nos dias de hoje é exemplo citado nos treinamentos da empresa.



Fotografia 6. Primeiro trator Case – Old nº 1 (Velho nº 1), ano 1869
Fonte: CASE²⁹

Em 1884, Jerome Increase Case fez uma visita pessoal a uma fazenda em Minnesota que tinha uma debulhadeira da marca apresentando um defeito que nem o fazendeiro nem o concessionário local conseguiam resolver. Por essa razão, Jerome foi até lá para atender o cliente e tentou ele próprio consertar a máquina. Tentou, insistiu e, novamente, frustrou-se. Por fim, colocou fogo na máquina e deu uma nova debulhadeira ao fazendeiro. Case ficou extremamente irritado pelo fato de uma máquina defeituosa ter saído de sua fábrica. Nasciam aí os princípios de qualidade e atendimento que a Case diz sustentar na marca³⁰. Em 1890, a

²⁹ Site da Case: www.caseih.com

³⁰ Idem

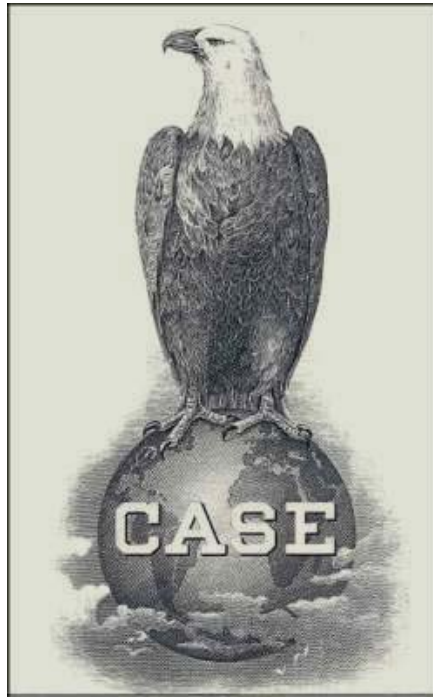
companhia expandiu-se para a América do Sul, abrindo uma fábrica na Argentina. No ano seguinte, o fundador da companhia, Jerome Increase Case, morre aos 72 anos.

4.3.1 Novos Voos da Águia

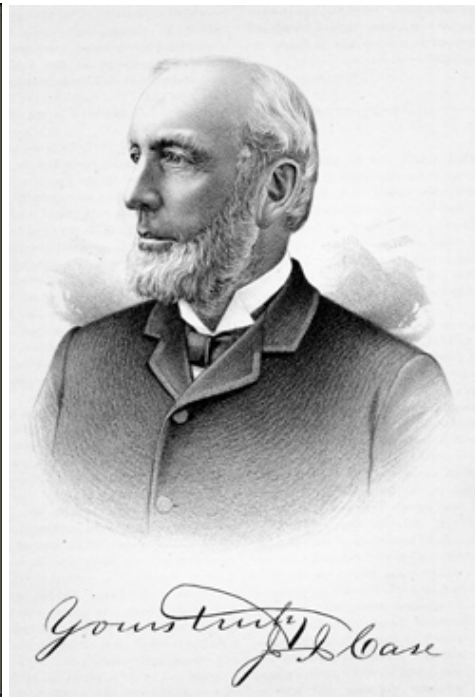
Muda o século e, em 1911, depois de alguns protótipos fracassados, a Case lança o primeiro trator a gasolina com o nome de 30-60. Por vários anos, a Case e seus proprietários acompanharam e desenvolveram novas tecnologias com sucesso.

No ano de 1919, a empresa chega ao Brasil com os equipamentos agrícolas e aqui conquista o mercado, fixando a marca no país, que está começando a mecanizar as lavouras.

Em 1929, estende as operações para vários países, como Austrália, Suécia, México entre outros. A partir daí tem uma história vertiginosa de sucesso que a levou ao patamar que ocupa hoje – em 1985, torna-se, depois de algumas fusões e aquisições de outras empresas, a segunda maior fabricante mundial de equipamentos agrícolas. O lendário logotipo da águia da Case foi substituído em 1969. Em 1974, mudam as cores da linha de equipamentos, que passaram a ser predominantemente o amarelo-alaranjado e o preto.



Fotografia 7: A águia Old Abe
Fonte: CASE (Banco de imagens)



Fotografia 8: Jerome Increase Case

4.3.2 De Case Corporation a CNH Global

Do sucesso com equipamentos agrícolas para equipamentos de construção foi um salto. No ano de 1957, a empresa amplia o negócio também para a fabricação de equipamentos de construção por meio de fusões e pela criação de empresas como a American Tractor Corporation.

No Brasil, a marca era suficientemente conhecida e bem estruturada na área agrícola, com concessionárias em vários pontos do país. Na década de 1970, o mercado de construção voltava a se movimentar com grandes obras e promessa de futuro. Foi quando a Case adquiriu a empresa Mestra (Máquinas para Estradas S.A.), no bairro da Mooca, na cidade de São Paulo, e iniciou a montagem de retroescavadeiras modelo 580CK. O modelo chegou ao país em 1969, importada por empresas do Rio Grande do Sul com excelente aceitação.

Em 1977, a Case leva a fábrica para a cidade de Sorocaba, no Estado de São Paulo.

Em 1999, o Grupo Fiat adquire a Case Corporation, formando a CNH Global, que se torna líder mundial em equipamentos para infraestrutura, construção e máquinas agrícolas. No Brasil, a fusão é validada em 2000 pelo Conselho de Defesa Econômica (Cade). Até então, foram mantidas todas as marcas com que o grupo trabalhava: Case, New Holland, Fiat Allis, Kobelco, Fiat Kobelco e O&K.

No ano de 2005, há um novo reposicionamento: A CNH passa a operar com duas marcas com força global no Brasil – Case e New Holland.

A New Holland é a consolidação das marcas continentais numa global, que agrega força, a herança e os produtos das marcas Fiatallis (que atuava no Brasil e América Latina), O&K, Fiat Kobelco, Kobelco, New Holland Construction e a Case continua mantendo tradição e força de mercado no Brasil e no mundo.

A CNH passou então a ter duas marcas distintas de equipamentos de construção – concorrentes entre si – cada uma com produtos, rede de serviços, departamentos comercial e de marketing exclusivos. Ambas possuem posicionamento próprio de mercado e buscam resultados. Em comum, têm o suporte da CNH, os investimentos em infraestrutura e pesquisa tecnológica. Sem dúvida alguma, um dos maiores desafios de posicionamento de marca que este mercado já enfrentou³¹.

³¹ www.guiametal.com.br/historia

Em 2 março de 2010, a Case ampliou e reinaugurou a fábrica de Sorocaba, que agora tem 526.000 metros quadrados, sendo 160.000 metros quadrados de área construída que abrigam uma fábrica com capacidade de produção de 8.000 unidades por ano, além de centro de distribuição e logística de peças. A fábrica deverá produzir máquinas agrícolas e de construção para abastecer o mercado interno, países da América Latina e mais de cinquenta países de outros continentes (Revista Apemat 2010, Revista M&T 2010, Revista Construtores 2010). A nova planta está totalmente alinhada ao sistema de produção da CNH Global e ao World Class Manufacturing, sistema de manufatura mundial adotado pelo Grupo Fiat (REVISTA CASE CLUBE, 2010, p. 18).

No Capítulo V, o delicado e fundamental relacionamento entre os fabricantes e os *dealers*.

Capítulo V

A COMUNICAÇÃO DE MÃO DUPLA ENTRE FABRICANTES E DEALERS

5 A COMUNICAÇÃO DE MÃO DUPLA ENTRE FABRICANTES E DEALERS

5.1 Pensar Globalmente, Agir Localmente

Quando Levitt (1985, p. 15) afirmou que “uma estratégia de marketing global de sucesso consiste em ter-se uma marca, embalagem e comunicação unificada que resultará em tremendas vantagens de custo sobre competidores que vendem e produzem em pequenos segmentos” gerou muitos debates e pesquisas ao longo dos anos seguintes.

Aaker e Joachimsthaler (1999) reforçaram a ideia dizendo que a padronização oferece muitas vantagens relativas a custos, e algumas vantagens relativas a estratégia e economia de tempo. A centralização resultante do desenvolvimento, produção e distribuição gera ganhos que podem permitir o desenvolvimento e lançamento mais rápido de produtos simultaneamente em muitos mercados.

Diversos autores (BODDEWYN; SOEHL; PICARD, 1986; KOTLER, 1986; DOUGLAS; WIND, 1987; HAMEL; PRAHALAD, 1985; WILLS, SAMLI; JACOBS, 1991; GOSHAL, 1987) divergem de Levitt afirmando que a padronização total não é viável, devido a restrições legais e ambientais locais, mas que uma padronização seletiva que leve em conta esses fatores pode resultar em ganhos e vantagens competitivas.

Esses autores sugerem que a padronização total é somente uma das alternativas teóricas dentro de uma ampla gama de possibilidades.

A padronização de produtos e marcas globais passa a ser possível, segundo eles, somente em algumas categorias de produtos específicas, quando voltados para segmentos-alvo selecionados, mas seu uso como estratégia genérica não é recomendável e, em alguns casos, nem mesmo viável.

A questão da padronização dos procedimentos de marketing e comunicação não foi suficientemente estudada, especificamente em relação a quais elementos devam ou não ser padronizados, ou sob que circunstâncias. Também não há ainda muita discussão sobre quais estratégias de adaptação ou de padronização de produtos ou de mercado seriam mais adequadas.

O que se observa na prática é que mesmo marcas ou produtos globais de maior sucesso apresentam algum grau de adaptação local de mercado, tanto em termos de características de produto (software Windows em versões de diferentes linguagens, equipamentos de filmagem em versões para sistemas diferentes, carros em versões específicas para condições locais de trânsito etc.), quanto em termos de infraestrutura de distribuição e comercialização, política de preços e posicionamento.

A proposta de uma estratégia geral adaptada a características locais de mercado foi sintetizada na frase “pense globalmente, aja localmente” (WILLS; SAMLI; JACOBS, 1991). No mercado de equipamentos, a padronização acontece na esfera da produção em si, na comunicação visual e utilização de logomarcas e em algumas diretrizes do ponto de vista gerencial.

Para esta dissertação, percebemos que o grande ponto de intersecção entre as marcas globais Caterpillar, Volvo e Case com os mercados locais são de fato os *dealers*, conforme é demonstrado nos sites institucionais dos fabricantes, dos próprios *dealers* e ainda no material promocional e nas ações de comunicação de ambos.

Embora genericamente, o papel do *dealer*, para a maioria dos fabricantes de máquinas, seja de manter a proximidade com os clientes na prestação de serviços, assistência técnica e comercialização de equipamentos, na prática, o trabalho do *dealer* no Brasil vai muito além disso, de acordo com o que se pode verificar nas entrevistas realizadas com os responsáveis pelas diretorias de marketing dos fabricantes, dos *dealers* e também nas respostas dos compradores – tanto locadores quanto construtoras e mineradoras de grande porte (Capítulo VI).

O *dealer* representa, para o setor de equipamentos para construção e mineração, a essência comercial, técnica e de comunicação do negócio como um todo. Com papel vital na comunicação com o mercado, é praticamente uma submarca. “O dealer é tudo nesse segmento”, diz Afonso Mamede, Diretor Superintendente de Equipamentos da Construtora Norberto Odebrecht (relato pessoal)³².

É absolutamente estratégico. Da estrutura de que dispõe, agilidade, atendimento e pós-venda depende a produtividade de uma obra de milhões de reais. Uma máquina parada, seja de que marca for, compromete o trabalho de centenas de pessoas. E é aí que o trabalho do dealer e a estrutura que ele oferece, muito mais que o preço da máquina, fazem a diferença.

³² Entrevista concedida à autora em 23 nov. 2010 por Afonso Mamede, Diretor Superintendente de Equipamentos da Construtora Norberto Odebrecht e atual presidente da Sobratema para a autora.

Diante do fato de Caterpillar, Volvo e Case serem marcas globais competindo acirradamente num mercado com características regionais bem delimitadas, num país de dimensões continentais como o Brasil, cabe ao *dealer* entender, mapear, contatar, abrir e manter canais de relacionamento, coordenar vendas, marketing e comunicação, além de oferecer toda a estrutura de suporte ao cliente.

Via de regra, os fabricantes cuidam da gestão da marca no Brasil trabalhando posicionamento, fortalecimento e imagem. Dão direcionamento ao trabalho das vendas, desde a identidade visual até a estrutura de suporte ao produto, entre vários outros itens. Não raramente, como nas vendas para construtoras de grande porte ou em obras específicas, o próprio fabricante participa lado a lado do revendedor, garantindo as condições e as vantagens oferecidas na negociação.

Para o consultor de marketing estratégico internacional, e especialista na área de equipamentos para construção, Paulo Oliveira (relato verbal)³³:

A escolha correta do revendedor ou concessionário por parte do fabricante é o que realmente faz toda a diferença no mercado de equipamentos, pois dá sustentação à marca, a peça-chave que conduz e gerencia relacionamentos diretos com os clientes funcionando muitas vezes como mais um canal de integração com o fabricante. É o trabalho das vendas que irá gerar no cliente comprometimento com a empresa, com a força de vendas e fidelidade à marca. No segmento de equipamentos para construção, mais do que em qualquer outro, o revendedor responde *pele peso e força* que a marca ocupa no mercado.

Aos fabricantes e sua estrutura de marketing e comunicação, normalmente cabe o gerenciamento da marca, a comunicação corporativa, a comunicação interna, as relações institucionais, a pesquisa de mercado e o desenvolvimento de produto, segundo informações fornecidas pela respectiva diretoria de comunicação e marketing das empresas para esta dissertação, como se verá a seguir.

Caterpillar Brasil	
Diretoria de Assuntos Corporativos	Faz a coordenação-geral da área
Gerência e Assuntos Governamentais e Institucionais	Gerencia os diversos departamentos das áreas que compõem a diretoria
Comunicação Interna	Cuida do Endomarketing
Comunicação Externa e Responsabilidade Social	Inclui Assessoria de Imprensa
Assessoria de Assuntos Governamentais	Inclui Relações Públicas

Quadro 2. Estrutura de marketing e comunicação da Caterpillar

Fonte: Baseado em dados da Diretoria de Comunicação Externa da Caterpillar Brasil (21/10/2010)

³³ Entrevista concedida à autora em 18/10/2010.

Segundo a gerente de Comunicação Externa da Caterpillar Brasil, Rosa Morais (relato verbal)³⁴, a área de propaganda da filial brasileira há três anos não está mais vinculada às fábricas, que agora são consideradas pela companhia como unidades de manufatura, mas sim às unidades comerciais, fracionadas em blocos: América Latina, Estados Unidos e Canadá, Europa, África, Ásia, Oriente Médio e Ásia. Essas unidades trabalham a propaganda de forma segmentada, conforme os grandes mercados em que a empresa atua: construção, agregados (areia e brita), mineração, energia etc. Hoje, segundo Rosa Morais, a empresa dá suporte aos revendedores com anúncios cooperados e eventos, não fazendo mais uma *linha de frente* na publicidade.

Case Construction Equipment	
Diretoria de Marketing	É separada da área de comunicação. Trabalha o conceito de marca e dos produtos, desenvolvimento de produtos (engenharia), definição de públicos-alvo. Receber esse briefing e transformar numa peça de comunicação é papel do departamento de comunicação.
Diretoria de Comunicação	Gerentes de área: comunicação externa, eventos, comunicação interna, comunicação institucional, imprensa.

Quadro 3 – Estrutura de marketing e comunicação da Case Construction Equipment
Fonte: Baseado em dados da Diretoria de Comunicação da Case Construction Equipment (2009)

Volvo Construction Equipment Latin America Divisão de Comunicação de Marketing	
Gerenciamento de Marca	Diretoria responsável por eventos, participação em feiras e exposições, planejamento de mídia <i>on-line</i> e <i>off-line</i> , comunicação visual de rede de distribuição, pesquisa, eventos de relacionamento, patrocínios.
Departamento de E-business	Atividades de comunicação e treinamento relacionadas ao uso da web.
Comunicação Interna Corporativa	Cuida do endomarketing. Inclui assessoria de imprensa corporativa.
Depto de Satisfação do Cliente - Administração interna da área	Faz gerenciamento de compras e pagamentos.
Eventos Especiais	Customer Day – realizado periodicamente na fábrica em Curitiba, há quase dez anos é uma central de relacionamento da Volvo CE com os clientes/ <i>prospects</i> e distribuidores de toda a América Latina. O evento acontece de duas a três vezes ao ano. Como parte da agenda, há a realização de <i>teste-drive</i> e show de máquinas.
Show de Máquinas Volvo	Além do Customer Center de Curitiba, apenas na M&T Expo é realizado o show de máquinas, visto que o evento envolve ensaios, preparação grande da área e alguns pré-requisitos de segurança.

Quadro 4. Estrutura de marketing e comunicação da Volvo CE LA
Fonte: Baseado em dados da Diretora de Comunicação de Marketing da Volvo CE LA (2010)

³⁴ Entrevista concedida à autora em 19/01/2011.

O alinhamento entre fabricante e *dealer* é fundamental para o sucesso da marca em todos os aspectos, não apenas comercialmente, mas também quanto ao vínculo emocional estabelecido com a marca e a fidelização do cliente.

Problemas do fabricante com o *dealer* são imediatamente percebidos no desempenho da marca no mercado. Cada marca tem uma política própria para a escolha de parceiros nessa área. A Caterpillar, por exemplo, deixa claro que ao longo de sua história priorizou empresas estruturadas e lideradas por pessoas já conhecidas em cada região, que inspirem credibilidade e seriedade no trabalho, ou seja, valores compactuados com a marca. A empresa declara seguir a mesma conduta em qualquer parte do mundo (www.caterpillar.com).

Outra prática adotada pela empresa americana com os *dealers* é a ação cooperada, ou seja, suporte financeiro em ações estratégicas como viagens técnicas, lançamentos de produto, treinamentos especiais, entre outras. Existem ainda ações em que só a fábrica participa, como a M&T Expo, Feira Internacional de Equipamentos para Construção e Mineração, em que a Caterpillar ocupa uma grande área de exposição, e o *dealer* participa com a equipe da fábrica no atendimento e nas vendas.

Em grandes feiras internacionais, o *dealer* subsidia com o fabricante a viagem de clientes estratégicos ou, ainda, participa de promoções conjuntas durante o período em que as feiras acontecem, assim como em eventos especiais para clientes brasileiros que visitam as feiras, como jantares, demonstrações e confraternizações para grupos de interesse.

No Brasil, de acordo com o relato de Cláudia Silveira, gerente de marketing da Sotreq (relato verbal)³⁵, um diferencial forte é que os *dealers* da marca Caterpillar de todo o país têm espírito de cooperação e unificação de trabalho muito forte: “Muitas vezes buscamos soluções conjuntas para determinadas ações.” O Marketing de Relacionamento, o B2B quando se trabalha fora varejo é base que direciona o trabalho de comunicação, tanto na Sotreq como nos demais *dealers* como na própria Caterpillar” (idem).

A Volvo segue o mesmo caminho com o *dealer*, a Tracbel. “Trata-se de uma relação de confiança e responsabilidade mútua”, de acordo com entrevista do presidente da Volvo CE Latin America, Yoshio Kawakami (BLANK, 2010, p. 33).

Uma característica marcante, tanto na revenda Caterpillar, como na revenda Volvo, é o trabalho de relacionamento que ambas mantêm com associações de locadores e outras

entidades ligadas ao setor, promovendo eventos, palestras, visitas, abrindo novos pontos de contato com os clientes.

Já a Case, mantém com a principal revenda no Estado de São Paulo, a Brasif³⁶, há quarenta anos, uma relação percebida pelos clientes, tanto locadores, quanto grandes construtoras, como *bastante diferente* com relação às demais.

Na avaliação das respostas nos questionários realizados para esta dissertação, percebe-se que a admiração e a afinidade com a marca, muitas vezes, não corresponde à satisfação com o trabalho da revenda, na mesma proporção por falta de *proximidade do dealer com o cliente*.

De modo geral, pode-se observar que o acesso à área técnica e de atendimento ao cliente é feito por meio de uma linha telefônica gratuita de telemarketing (0800) e por meio do website. Dessa forma, não fica claro como o departamento de atendimento ao cliente atua.

O esforço em todo trabalho de Marketing de Relacionamento, de acordo com os registros encontrados nas publicações da fabricante (CLUBE CASE, 2001 a 2011), *home pages*, *blogspots* e nas ações com clientes registradas nas *newsletters* e nos *press releases* enviados pela assessoria de imprensa, confirmam um trabalho organizado e um esforço grande do fabricante nesse sentido, mas não da revenda e de público, de algum modo percebe e registra isso nas suas respostas.

Tal defasagem na comunicação no contato com o cliente é suprida, de algum modo, pelo esforço da equipe comercial e de comunicação do fabricante, por meio de eventos bem estruturados, pelo fortalecimento de canais de relacionamento com os clientes e também com a imprensa e demais formadores de opinião.

5.2 Marketing de Relacionamento e Revendas

Neste item serão descritas as características principais dos *dealers* de cada uma das três empresas selecionadas para esta pesquisa, como área de atuação, produtos de comunicação, eventos que patrocina ou de que participa, entre outras.

³⁶ Brasif: www.brasifmaquinas.com.br

5.2.1 Grupo Sotreq – Revenda Caterpillar Brasil

Sotreq S.A.	
Região atendida	Filiais em São Paulo, (SP) Cuiabá, (MT) Pedra Branca do Amapari (AP), Sumaré, (SP) Goiânia,(GO),Porto Trombetas,(PA),Uberlândia, (MG), Itabira,(MG), Porto Velho, (RO), Macaé,(RJ), Ribeirão Preto, (SP) Macapá, (AP),Rio Branco, (AC), Manaus, (AM),Rio de Janeiro, (RJ), Marabá, (PA) Santarém, (PA)
Funcionários	4.000 colaboradores diretos (16.000 indiretos).
Marcas Atendidas	O Grupo Sotreq é constituído pela Sotreq, Somov e a Soimpex. Revende produtos, serviços e sistemas Caterpillar.
Outras marcas	O&K, MaK, Hyster, Tennant, MDPower e Perkins.
Faturamento	Não informado.
Produtos de Comunicação	Revista Elo, de periodicidade trimestral há onze anos e de circulação nacional.
Eventos especiais	Cat ao Vivo, em parceria com a Caterpillar. Demonstração de equipamentos em área específica aberta em condições de terreno similares ao de uma obra, pedreira ou mineradora, onde os clientes podem conferir o desempenho em situações especiais. Esta ação é realizada periodicamente na fábrica da Caterpillar em Piracicaba, Estado de São Paulo, para públicos diferenciados.
Destaque	Terceira classificada entre as melhores revendedoras de máquinas e insumos do país pela revista Exame em 2010.
Estrutura de Comunicação e Marketing	Gerente de comunicação, assessoria de imprensa contratada, profissional de inteligência de mercado, agência de publicidade.

Quadro 5 – Descrição do Grupo Sotreq

Fonte: Baseado em dados da Gerência de Comunicação Sotreq S.A. (2011)

Cláudia Silveira, Gerente de Comunicação da Sotreq, em contribuição a este trabalho de dissertação (relato pessoal)³⁷, acredita que toda a base do trabalho de comunicação da Sotreq é o Marketing de Relacionamento e o B2B:

Pensamos em formas de aprimorar isso o tempo todo e em todas as áreas da empresa, num trabalho de educação de cada colaborador que investimos permanentemente em cada detalhe. Cada funcionário Sotreq, do mais simples ao mais graduado, é literalmente um “vendedor” Caterpillar, um fã. Não adianta a implantação de canais de relacionamento, eventos, pós-venda e toda uma estrutura se cada funcionário não estiver integrado ao mesmo espírito, ou seja, foco no cliente. Também nesse sentido estamos totalmente integrados à estratégia de trabalho da Caterpillar.

Outro ponto importante nessa estratégia é que todas as vendas, embora tenham personalidade e maneira de trabalhar adequadas ao mercados em que atuam, ajudam-se mutuamente, trocam experiências e até resolvem algumas questões em conjunto. Nossa preocupação é estar permanentemente em contato com o cliente e sempre de maneira pró-ativa.

³⁷ Entrevista concedida à autora em 12/01/2011.

5.2.2 Tracbel – Dealer da Volvo Construction Equipment Latin America

Tracbel S.A.	
Regiões atendidas	22 unidades no país: Ananindeua (PA), Barretos e Bebedouro (SP); Contagem (MG).
Escritórios de Negócio	Guaira (SP); Manaus (AM); Morro Agudo (SP); Olímpia (SP); Paraupabas, (PA).
Postos Avançados de Serviços	Rio de Janeiro (RJ); São Paulo e Sumaré (SP); Serra (ES); Uberlândia (MG).
Marcas Atendidas	Volvo Construction Equipment, Massey Ferguson, Michelin e Clark.
Faturamento	R\$ 600 milhões em 2010.
Produtos de comunicação	Tracbel Magazine , de periodicidade trimestral com circulação nacional.
Estrutura de Comunicação	Gerente de mercado, analistas de comunicação e marketing, assistente de comunicação interna, profissional de inteligência de mercado.
Estrutura externa	Duas agências de publicidade – uma para comunicação interna outra para comunicação externa –, organizadora de eventos corporativos e assessoria de imprensa corporativa.
Destaque	Dois prêmios consecutivos pela revista Exame como melhor Revenda de Máquinas e Insumos do País (2009 e 2010).

Quadro 6 – Descrição do Grupo Tracbel S.A.

Fonte: Baseado em dados da Gerência de Comunicação da Tracbel S.A. (2011)

O analista de comunicação da Tracbel Johny Dune relata que (depoimento verbal)³⁸:

A parceria entre a Tracbel e a Volvo se sustenta desde 1987 principalmente porque existe uma filosofia de trabalho e valores bastante parecidos entre as duas empresas. O aspecto cultura organizacional e valores são muito importantes. No entanto, é importante dizer que a Tracbel mantém e trabalha sua própria marca, tem sua própria cultura e personalidade enquanto empresa mas mantém de forma profissional o foco no cliente e a proximidade com o cliente trabalhando de forma unificada com o fabricante na sustentação e credibilidade da marca Volvo, utilizando estratégias B2B e o Marketing de Relacionamento na sua totalidade.

5.2.3 Brasif Máquinas (Grupo Brasif)

Grupo Brasif	
Região atendida	Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Ribeirão Preto, Goiás, Espírito Santo e Brasília
Funcionários	Número não informado
Marcas Atendidas	Case, Hyster, Terex, Bomag e Zoomlion
Empresas Paralelas	Brasif Máquinas, Brasif Rental e Brasif Usadas.
Estrutura do Departamento de Marketing e Comunicação	Gerente de marketing, dois profissionais em inteligência de mercado, um em comunicação, feiras e eventos; um profissional em cadastro de clientes/régua de ativação; um em controles; especialista em web; especialista em Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC); supervisora de marketing para área de comunicação, internet e SAC.
Produtos de comunicação	<i>Home Page</i>

Quadro 7 – Descrição do Grupo Basif

Fonte: Gerência de Comunicação Brasif Máquinas (2011)

³⁸ Entrevista concedida à autora em 19/01/2011.

5.2.4 Da Moda ao Futebol

Produtos Caterpillar para calçar, vestir e presentear. Case para proteger-se do frio e brincar. Volvo para colecionar. A estratégia que transformou em grife e itens colecionáveis réplicas miniaturizadas perfeitas de caminhões a rolos compactadores que fazem o deleite de muita gente grande no mundo começou com a Caterpillar na década de 1980, quando a empresa criou os primeiros produtos promocionais para ajudar a divulgar a marca e se aproximar de clientes, fornecedores e usuários de suas máquinas. E os produtos acabaram virando uma grife de prestígio em todo o mundo.

São bonés, camisetas, jaquetas, relógios, malas, jogos infantis e as famosas botas-todo-terreno que trazem, de acordo com o material promocional dos produtos, as “mesmas características de durabilidade e confiabilidade das máquinas”.



Fotografia 9. Produtos da grife Caterpillar
Fonte: CATERPILLAR (Banco de imagens)³⁹

Suely Agostinho, Diretora de Assuntos Corporativos da Caterpillar Brasil, relata que a empresa está fechando acordo com indústrias brasileiras para produzir alguns itens do seu catálogo de licenciamento, incluindo botas e tênis, que precisam obedecer a rigorosos critérios de qualidade na fabricação. Em 1997 e 1998, os calçados da Caterpillar foram vendidos em

³⁹ www.caterpillar.com

grandes varejistas do setor, mas a desvalorização do real pôs fim às importações. Isso não deve repetir-se com os novos produtos (CRUZ, 2010), que estarão disponíveis apenas na fábrica em Piracicaba e nos cerca de cinquenta dealers da marca.

A subsidiária nacional não busca lucro com os licenciamentos; assim como a matriz americana também não buscava quando entrou nesse negócio quinze anos atrás. Hoje, Caterpillar é uma grife forte na Europa e nos EUA. Os produtos licenciados são vendidos em lojas próprias e em espaços exclusivos em redes de departamento, ao lado de Adidas e Nike, com faturamento de 850 milhões de dólares ao ano para a empresa.

Não menos vendáveis são as miniaturas colecionáveis de toda a linha de equipamentos Volvo além de caminhões e ônibus. Existe ainda uma linha licenciada de brinquedos disponíveis em lojas de varejo que fazem sucesso entre as crianças e uma série de outros itens como chaveiros, carteiras, camisetas, malas, comercializados no show-room da fábrica em Curitiba e nas concessionárias. A divisão Volvo Construction Equipment Latin America, por ter a mesma logomarca que as demais empresas do grupo, divide com elas os benefícios institucionais de dezenas de apoios e patrocínios a projetos culturais e esportivos baseados nas leis federais de incentivo que o grupo apoia⁴⁰ (CRUZ, CARVALHO, 2009).

A Case também faz sucesso com a linha de produtos licenciados, especialmente nos Estados Unidos. Mas ainda não é muito popular no Brasil e passa por reestruturação e readaptação ao mercado nacional, de acordo com os esclarecimentos da jornalista Regina Trombelli, da Ideia Comunicação, assessora de imprensa da empresa (depoimento verbal)⁴¹. A grife Case explora a figura da águia Old Abe nos produtos, e a loja virtual está disponível apenas na *home page* americana⁴². No Brasil, os produtos licenciados são comercializados na loja da fábrica de Contagem e nas concessionárias.

Existem outras ações por meio das quais a Case dissemina a marca no Brasil, entre elas, o esporte, conforme declarou Jorge Gorghen, Diretor Comercial da Case CE (depoimento verbal)⁴³:

A Case é, historicamente, uma marca que apóia o esporte, especialmente o automobilismo e o futebol. Os maiores investimentos começaram nos últimos quatro anos, com a criação do Case Multiação – o programa de ações sociais sustentáveis da marca no Brasil. Por meio dele, a Case aumentou seu investimento a entidades sociais e muitas delas utilizam o esporte como meio de sociabilização de crianças e adolescentes.

⁴⁰ Volvo Construction Equipment Latin America: www.volvogroup.com/brazil

⁴¹ Entrevista concedida à autora em 20 de janeiro de 2011.

⁴² *Home page* da Case: www.casece.com

⁴³ Entrevista concedida à autora em 14/01/2011.

No esporte amador, a empresa patrocina futebol e basquete e, no profissional, basquete, automobilismo e futebol. Na visão de Gorghen⁴⁴:

O incremento desses investimentos aconteceu em virtude de outros fatores, como a percepção da necessidade de envolvimento com a comunidade. Além disso, é uma forma de dar mais visibilidade à marca Case. O futebol, por exemplo, tem uma visibilidade extraordinária no Brasil, por isso o retorno de imagem no patrocínio de um time tradicional e da primeira divisão do futebol brasileiro, como o Palmeiras, é sempre muito bom.

A própria conceituação de marketing esportivo é suficiente para entender com mais clareza a conexão entre marca e emoção proposta pela Case nesse tipo de ação, que se diferencia dos concorrentes especialmente em relação ao futebol profissional, quando patrocinou o time do Palmeiras em 2008, depois retornou em 2010 e deve permanecer em 2011, segundo declarações de Gorghen⁴⁵.

Utilizado de forma precisa, o marketing esportivo agrega força à marca por meio do simbolismo com os valores do esporte, como superação, trabalho em equipe e liderança, inerentes também ao sucesso na vida corporativa e às características de cada empresa. Além de ser uma forma de comunicação saudável, envolve sentimentos de uma grandeza que só o esporte pode oferecer. Adrenalina, alegria, emoção, vibração, conquista são alguns dos elementos que fazem da atividade um misto de aventura e poder (ARENASPORTS, 2010)⁴⁶.

O torcedor traz consigo sentimentos, paixão pelo time e lembranças que estão no subconsciente e muitas vezes se agregam à percepção que tem ou terá da marca: “(...) a emoção do espetáculo esportivo é transferida inconscientemente, para a mente do espectador e do torcedor. E o que fica é a associação da marca e do produto com os ingredientes emocionais do esporte” (MELO NETO, 2000, p. 29).

⁴⁴ Entrevista concedida à autora em 14 jan. 2011.

⁴⁵ Idem

⁴⁶ www.arenasports.com.br

Capítulo VI

AÇÃO x REAÇÃO

CATERPILLAR, VOLVO E CASE NA ÓTICA DOS CLIENTES

AÇÃO x REAÇÃO – CATERPILLAR, VOLVO E CASE NA ÓTICA DOS CLIENTES

Ao revisar a literatura, evidencia-se o fato de que nos negócios entre empresas, B2B (business to business), e no Marketing de Relacionamento, todas as ações têm como objetivo criar e manter o senso de parceria. Mas há um aspecto importante que não pode ser esquecido: na realidade, o relacionamento não ocorre entre empresas, mas sim entre as pessoas que trabalham para elas. E cada empresa, enquanto cliente, tem a própria cultura organizacional, cultura de mercado e características, o que torna a construção do Marketing de Relacionamento e do B2B algo bastante complexo e que exige um alto nível de segmentação.

Rifkin (2001), ao estabelecer um paralelo da era pós-industrial, que denomina *A Era do Acesso*, com a era da manufatura, expressa muito bem a dimensão que o Marketing de Relacionamento e o B2B assumem nos dias de hoje. Segundo o autor, controlar o cliente é tão importante nesta nova era quanto foi o controle da produtividade do trabalhador na era da manufatura. A tecnologia deixa de ser o cronômetro e a linha de montagem para dar lugar à tecnologia de relacionamento. A perspectiva de produção cede lugar à perspectiva do marketing, e o mais relevante: a noção de efetivar vendas é substituída pela noção de estabelecer relações, sendo que uma depende da outra para acontecer.

6.1 A pesquisa

Como foi dito na introdução desse trabalho, essa pesquisa tem como objetivo entender como e porque o Marketing de Relacionamento e o B2B acontecem no âmbito dos três grandes fabricantes de máquinas e equipamentos para construção do mundo e para tal finalidade utilizamos a abordagem qualitativa do Estudo de Caso Múltiplo. Porém, faz parte das nossas questões norteadoras verificar como as estratégias adotadas pelas empresas impactam sobre os clientes: o que pensa e o que quer o alvo de todo esse investimento – tanto o locador, com determinado perfil de compra e pertencente a um mercado específico, quanto o grande comprador, composto pelas construtoras de obras de infraestrutura e mineradoras, ambas representadas no trabalho por menor número de entrevistados, porém por empresas que figuram entre as responsáveis pelos maiores volumes de compra de equipamentos do país.

Para tanto, utilizamos uma leitura quantitativa por meio dos questionários, que permitiram mapear e quantificar as preferências de ações, marcas, fatores importantes para as decisões de compra.

6.1 Grupo A – Empresas Locadoras de Equipamentos

6.1.1 Perfil da Amostra

Os respondentes que foram contatados para responder aos questionários e fornecer valiosas opiniões complementares, por meio de depoimento verbal, são diretores executivos ou sócios-proprietários de trinta empresas locadoras de equipamentos para construção e mineração afiliadas à Apemat/Selemat. A Apemat, entidade com 25 anos de atuação em todo o Estado de São Paulo, conta cerca de 300 empresas associadas no Estado de São Paulo, o que representa poder de compra equivalente a significa 25% da comercialização de equipamentos novos realizadas no país (REVISTA APELMAT, 2010, p, 20).

Para obter uma amostra qualitativamente representativa, foram entrevistados trinta locadores de pequeno porte, escolhidos de acordo com o tamanho das respectivas frotas de equipamentos, distribuídos da seguinte forma:

- 8 empresas com até 10 máquinas;
- 6 empresas com 10 até 35 máquinas;
- 12 empresas de 36 até 70;
- 2 empresas de 71 a 100 e outras;
- 2 empresas com mais de 100 máquinas. na frota.

Os empresários responderam aos questionários com perguntas estruturadas e em datas previamente agendadas com a autora no dia 9, 16 e 23 de novembro de 2010, sempre às 17 horas, antes das reuniões plenárias da entidade, que ocorrem às terças-feiras. Os questionários foram aplicados individualmente e de forma reservada. Doze entrevistados solicitaram recebimento e resposta por e-mail, no que foram prontamente atendidos. A maioria dos entrevistados (28) pediu que não fossem identificados por receio de constrangimentos com

revendas ou fabricantes justamente em função do bom relacionamento pessoal, já que teriam de revelar algumas preferências.

6.1.2 Respostas

As questões 1 e 2 abordam especificamente **o que os locadores mais apreciam na estratégia de comunicação do fabricante e o que mais apreciam na estratégia de comunicação com o *dealer*** (ver Modelo de questionário no Anexo 2).

À pergunta número 1, **85,33%** dos locadores responderam que o relacionamento com as equipes comerciais do fabricante é de suma importância para o negócio da locação. Quando questionados sobre o relacionamento com a equipe de vendas dos *dealers*, a pontuação ainda é maior, ou seja, **86,67%**. Portanto, nas duas questões em que estrategicamente aparece a palavra “relacionamento” nas respostas, verifica-se que os locadores realmente priorizam a aproximação e o contato direto e têm isso enraizado na maneira de trabalhar. De onde se conclui que o Marketing de Relacionamento não é só necessário para esse de mercado, mas completamente imprescindível.

As atividades que propõem ações em grupo também são muito bem aceitas pelos locadores associados à Apelmat, sejam promovidos ou patrocinados por fabricantes, *dealers*, seja em conjunto.

Consideram importante os eventos promovidos pelos fabricantes **85,33%** dos entrevistados. Estes eventos normalmente têm conteúdo mais institucional e objetivos diferenciados, como discussão de questões ambientais, apresentação de shows comemorativos, práticas esportivas, confraternizações etc. Já os eventos promovidos pelos *dealers* normalmente são mais técnicos e receberam pontuação muito próxima aos eventos sociais: **84,67%**.

A questão 3 fundamenta um dos temas centrais deste trabalho – a influência da imagem da marca na decisão de compra. Neste momento, cabe ressaltar algumas características do público pesquisado para possibilitar mais clareza na interpretação das respostas. Foram entrevistados empresários que migraram de outros ramos de atividade e se interessaram pela locação de equipamentos pelas características do negócio e possibilidades de retorno. Normalmente não são profissionais com formação superior, interesse acadêmico em engenharia mecânica, civil, de produção ou de manutenção, que investiram no setor para

dar segmento às carreiras. Existem casos, sem dúvida, assim como empresas familiares, mas são poucos. Por outro lado, estes empresários são pessoas com muita vivência de mercado e conhecimento prático, com formação de nível técnico. Gostam do que fazem, do setor, da própria associação e veem em cada equipamento adquirido parte da própria história de vida⁴⁷.

Muito embora tenham o discurso mais técnico, fica claro que todos, via de regra, têm não só preferência de marca e de revenda como também o “desafeto” no setor, embora não tenham sido perguntados a respeito.

Exatos **70 %** dos entrevistados afirmaram que a “afinidade” com a marca bem como “simpatia” são os fatores decisivos para compra. São aqui utilizados os termos *simpatia* e *afinidade* como forma de camuflar a expressão *amor pela marca*, acredita-se que, se a pergunta contivesse exatamente essa expressão, haveria grande possibilidade de ser mal interpretada ou não ser devidamente respondida em função do perfil da maioria dos entrevistados. O que se verifica é que, mesmo quando o entrevistado responde inteiramente com o lado racional, dizendo que a marca não tem nenhuma importância ou pelo menos não é prioridade no momento da compra, ele se contradiz quando questionado sobre quais os motivos que o levaram a escolher os três melhores dealers: **84%** responderam que é a afinidade e o envolvimento com a marca.

As questões 4 e 5 tratam do fator humano: a importância do mecânico e do operador nas decisões de compra das empresas locadoras. O motivo dessas duas questões é pela importância que esses dois profissionais assumem para esse mercado. São eles que trabalham com as máquinas, que cuidam delas e as operam. Nas empresas locadoras de pequeno e médio porte, o operador e o mecânico costumam opinar e participar das decisões em 63,33% das vezes. Para outros 30%, a opinião desses profissionais é inexpressiva, e aí vale uma ressalva: responderam afirmativamente a esse item locadoras maiores, mais estruturadas, com processo de avaliação tecnicamente mais complexo; e, ainda, em outro extremo, empresas muito pequenas (com cinco a dez máquinas no máximo) em que o próprio dono faz questão de decidir, ponderando ele mesmo de acordo com conhecimento e recursos próprios: **6,67%** responderam que o mecânico não influencia nas decisões de compra; e **16,57%** responderam que o operador não tem importância nesse processo.

A questão 6 pede para o respondente enumerar, por ordem de importância, **o que considera mais relevante no momento da decisão de compra de um equipamento**. Esta questão expressa o impacto que o Marketing de Relacionamento e o B2B exercem sobre o

⁴⁷ Muitas das informações foram coletadas pela autora de maneira informal, em relatos espontâneos, momentos antes da aplicação dos questionários.

público realizado pelas empresas: **96,67%** – conhecimento e confiança na marca, conhecimento do produto **92%**, relacionamento com o fabricante **85,33%** e relacionamento com o **dealer** (representante) **95,33%**. Atendimento **94%**; e sistema de pós-venda **78%**. Um fator interessante a ser observado é que o item valor do bem ou preço é o que aparece com menor pontuação: **78,67%**. Isso merece duas reflexões: a primeira é que o locador considera o conjunto de benefícios para decidir e que o preço tem importância, mas sozinho raramente será decisivo. Deve haver um conjunto de fatores. Não existe “liquidação” de máquinas nos moldes do varejo. Outra interpretação está ligada a fatores intangíveis como arquétipos de poder.

Já as questões 7 e 9 tratam da preferência de marca. O objetivo foi perceber como o esforço de comunicação e marketing e a intensidade com que as empresas estruturam e colocam em prática o B2B e o Marketing de Relacionamento são percebidas pelos locadores.

A Caterpillar é considerada na questão 7 como a marca mais admirada e querida entre os locadores, sendo em **88,67%** detentora de preferência (afinidade, simpatia e admiração). Isso certamente é fruto do intenso trabalho de B2B e Marketing de Relacionamento realizado pela empresa há muito tempo. A própria história da empresa, a afinidade de trabalho com os *dealers* e o redirecionamento da comunicação a partir de um plano estratégico desde 1996 que começou pelas bases – mudando a autoestima dos funcionários. Credita-se isso a esse fato, e salienta-se o empenho da Caterpillar, que foi pioneira na estratégia de “Comunicar a própria empresa”, marca, produto de forma mais criativa, humanizada e digamos “subjetiva”. Nessa linha de apuração, a questão 8 possui a resposta mais congruente referente a preferência, pois a Sotreq foi apontada como o *dealer* mais eficiente, lembrando que são representantes da marca Caterpillar, com **88,67%**; Case, com **72%**; a japonesa Komatsu, **69,33%**; a inglesa JCB, **66%**; e Volvo, **62%**.

Outro fator interessante a realçar é que a Komatsu⁴⁸, bastante tradicional nesse mercado, aparece em terceiro lugar na preferência dos locadores. Porém investe de forma pouco tradicional na comunicação, realizando/participando de poucos eventos de relacionamento, tendo pouco contato com a imprensa, conhecida pela negociação difícil, segundo alguns locadores, mas que tem produtos de altíssima qualidade, de tradição no mercado, um *dealer* competente e, segundo eles, uma legião de “apaixonados” pela marca no Brasil todo. Isso, de certa forma, contraria as teorias de Comunicação Integrada de Marketing, incluindo o B2B, praticadas pelas demais empresas do setor e de outras atividades produtivas.

⁴⁸Site da Komatsu: www.komatsu.com/www.komatsu.com.br.

O fenômeno que ocorre à deriva dos investimentos feitos pelos concorrentes sugere aprofundamento da análise ou pesquisa posterior, já que os tempos são outros e a zona de conforto pode não ser tão atraente por muito mais tempo.

A questão 8 solicita que o entrevistado faça um *ranking* da eficiência dos *dealers* na questão do relacionamento com o cliente. Neste caso, algumas respostas coincidiram com os *dealers* das marcas preferidas, outras não. A Sotreq, revenda da marca Caterpillar, é apontada como a mais eficiente, com **82,67%**, com diferença considerável sobre os demais. Em segundo lugar está a Bauko, dealer Komatsu, seguida de perto pela Tracbel, *dealer* Volvo, com **62,67%**. A empresa Brasif, revenda da marca Case, apresenta índice de preferência de **58,67%**, o que diverge sensivelmente do índice de preferência do fabricante da pergunta anterior, que foi de **72%**. A disparidade mostra possíveis problemas de relacionamento, atendimento e estrutura na comunicação da revenda, pouco direcionada ao cliente Case.

A pergunta busca para ratificar as questões anteriores e pede para que o locador confirme os motivos que o levaram a escolher os *dealers* como os mais eficientes. Justificar as escolhas que fez ajuda a ratificar de certo modo o que atribuiu aos itens afinidade, admiração e também ajuda a justificar a teoria que referendou a pesquisa, já que em **94%** das respostas os locadores abordados afirmam que as escolhas neste ranking foram baseadas na importância atribuída ao relacionamento com o cliente; **91%** em estrutura de pós-venda; **89%** no atendimento; **88,67%** em qualidade dos produtos; e **84%** novamente em afinidade com a marca. A opção que diz “entrega tudo o que vende” é na realidade expressão bastante utilizada no meio e faz referência ao cumprimento de prazos, assistência técnica, produtos e outros benefícios adquiridos na negociação.

As respostas obtidas com a aplicação do questionário em geral foram bastante satisfatórias e ajudaram na compreensão do problema da pesquisa: conhecer como e por que as empresas fabricantes de equipamentos para construção fazem uso do Marketing de Relacionamento e do B2B em detrimento de outras práticas.

As demais questões tratam de outros aspectos e, sobretudo, produtos de comunicação e permitiram um mapeamento geral do que os locadores valorizam em termos de canais de relacionamento ou divulgação, como revistas, web, vídeo, presença na mídia entre outros. Nesses quesitos, as preferências se distribuem de forma quase homogênea, com valorização maior para presença das marcas e dos produtos em publicações especializadas por meio de reportagens jornalísticas (**69,33%**), nos patrocínio aos eventos do setor (**64%**) e nos eventos esportivos (**60,67%**). As publicações dos fabricantes e *dealers* também estão entre os itens favoritos; e entre os menos favoritos está a mala direta digital, conforme a tabela a seguir.

6.2 Grupo B – Grandes Compradores

Nesta etapa da pesquisa, os entrevistados foram diretores e gerentes da área de Equipamentos de quatro grandes construtoras e duas mineradoras, listadas entre as maiores e mais importantes do país (ENQUANTO..., 2010, p. 374-36). As entrevistas foram semiabertas, e os questionários enviados via email, tendo sido algumas questões posteriormente complementadas via telefone. Não houve solicitação para que os entrevistados tivessem a identidade mantida em sigilo.

Assim, relacionaremos os entrevistados a seguir:

- 1) Construtora Andrade Gutierrez⁴⁹. Entrevistado: engenheiro Mario Humberto Marquez. Cargo: Diretor de Equipamentos.
- 2) Construtora Norberto Odebrecht⁵⁰. Entrevistado: engenheiro Afonso Celso Legaspe Mamede Mamede. Cargo: Diretor Superintendente de Equipamentos.
- 3) Construtora Queiroz Galvão⁵¹. Entrevistado: engenheiro Silvimar Fernandes Reis. Cargo: Diretor de Logística e equipamentos.
- 4) Construtora CR Almeida⁵². Entrevistado: eng. Luiz Carlos Andrade Furtado, Cargo: Diretor de Equipamentos.
- 5) Yamana Mineração⁵³. Entrevistado: eng. Edson Reis Dell Moro – Diretor de Equipamentos e Suprimentos.
- 6) Embu Mineração⁵⁴. Entrevistado: Engenheiro Daniel DeBiazzi. Cargo: Gerente de Equipamentos e Suprimentos.

6.2.1 Respostas

O que se evidencia, tanto nas questões dissertativas quanto nas optativas, é o fator relacionamento, de suma importância para esse público. Nas questões optativas, observa-se o que segue.

⁴⁹ www.agsa.com.br

⁵⁰ www.odebrecht.com.br

⁵¹ www.queirozgalvao.com

⁵² www.cralmeida.com.br

⁵³ www.yamanagold.com

⁵⁴ www.embusa.com.br

Na questão 1, que foca o relacionamento, a resposta majoritária (96%) é atribuída ao relacionamento empresa-empresa (B2B). Na segunda pergunta, quando questionados sobre o que mais apreciam na estratégia de comunicação entre *dealers* e *clientes*, houve dois itens com maior pontuação: 92% responderam afirmativamente para a qualidade dos eventos técnicos (também considerados eventos de relacionamento) e trabalho de relacionamento com as equipes de vendas (80%). Isso mostra, uma vez mais, a preferência por fenômenos inerentes a humanização e o envolvimento.

As feiras de negócios são quase unanimidade na preferência dos executivos na comunicação com o mercado realizada pelos fabricantes, tanto no Brasil como no exterior, com 92% das respostas. Isso fundamenta também o fato de que este público valoriza os negócios proporcionados em encontros multissetoriais e as possibilidades de contato pessoal com todos aqueles de seu interesse direto no mercado.

Na segunda pergunta, quando questionados sobre o que mais apreciam nas estratégias de comunicação entre *dealers* e clientes, houve dois itens com maior pontuação: 92% responderam afirmativamente para a qualidade dos eventos técnicos, (também considerados eventos de relacionamento) e para o trabalho de relacionamento com as equipes de vendas (80%). O que mostra, uma vez mais, a preferência por fenômenos em que prevalecem a humanização e o envolvimento.

Quanto à participação de técnicos, mecânicos e operadores no processo de compra, ainda que os números reflitam pequena abertura, não se registrou nenhuma resposta que atribuiu valor nulo para esses profissionais. Isso depende da estrutura e da cultura organizacional de cada empresa e obedece a procedimentos diferenciados para compra de bens de capital desse porte, nem sempre se permitindo que esses profissionais tenham canais internos pelos quais possam interagir com os demais departamentos.

6.2.2 Ranking das Marcas

Os entrevistados deste grupo fazem parte de um seleto universo de empresas que, em tempos de alta demanda como agora, movimentam um volume altíssimo de investimentos em equipamentos e modernização de frota. Portanto, tê-los como clientes significa também atender a alguns procedimentos que vão além da própria tecnologia e do desempenho da máquina, tais como meio ambiente, segurança, manutenção preventiva, responsabilidade

jurídica, social e uma série de outros detalhes. Vale lembrar que os processos de compra obedecem a procedimentos, avaliações, comparativos, e a decisão final raramente é tomada por uma só pessoa. A tendência nesse mercado é optar pelo que parece mais seguro ou soa familiar e confiável.

Caterpillar e Volvo aparecem exatamente com a mesma pontuação quando a questão envolve afinidade, simpatia e admiração pelo fabricante e pelo *dealer* da marca – 96%. Vale destacar que a Volvo aparece em segunda colocada na preferência do mercado.

A isso se atribui o trabalho de marca e pós-venda que a Caterpillar tem realizado por meio da revenda Tracbel, também pontuada com 88% da preferência, seguida pela Sotreq, dealer da Caterpillar, com 84%, situação invertida com alguns prontos de vantagem para a revenda paranaense da Volvo. A Brasif, concessionária Case, tem nível de preferência entre os *dealers* de 48%.

Há alguns fatores a considerar sobre o Marketing de Relacionamento e B2B focado nas grandes empresas do setor.

- 1) O negócio é empresa versus empresa; mas as negociações são feitas de pessoa para pessoa.
- 2) A análise de uma compra de equipamentos feita por uma empresa de porte considera custos de propriedade e manutenção, maior valor de revenda e principalmente o respaldo do pós-venda, que faz a total diferença, segundo os respondentes, na hora da decisão.
- 3) Embora a compra nas grandes construtoras e mineradoras seja técnica e racional, a força da marca, com toda a simbologia e valores, ainda é um dos fatores que mais influenciam na compra e na preferência. O Marketing de Relacionamento e o B2B, quando bem respaldados, passam a ser o instrumento que viabiliza o comprometimento.
- 4) Problemas de atendimento e falta de uniformidade nos procedimentos do pós-venda são impeditivos de compra, não importando a marca.

CONCLUSÃO

CONCLUSÃO

O desafio de aproximar universos de equipamentos para construção e a humanização exigida no mundo de hoje em termos de relacionamento entre empresa-cliente, empresa-fornecedor, empresa-*dealer* pode até parecer abissal num primeiro momento, mas não é.

Se pensarmos pelo lado econômico, o mercado B2B no ramo de equipamentos e máquinas para construção e mineração no Brasil ainda parece é de tamanho reduzido em número de clientes e enorme em termos de valores econômicos envolvidos, visto que se está lidando com empresas fabricantes de grande porte. Por isso, o valor do cliente ao longo da vida útil como consumidor tende a ser enorme, e a perda de um único cliente pode ter forte impacto negativo para o faturamento da empresa, o que faz com que grande ênfase seja dada na manutenção e fidelização dos clientes existentes e, dizem alguns, até mais do que na aquisição de novos clientes.

O interesse da empresa que atua neste segmento (fabricantes e revendas) é construir um relacionamento baseado na confiança e no interesse mútuo e, ainda, entregar produtos e serviços de alto valor ao cliente.

Uma das formas mais eficientes para alcançar a fidelização do cliente com certeza é o Marketing de Relacionamento, visto que os canais de comunicação entre empresa e clientes passou a extrapolar o âmbito limitado dos aspectos técnicos ou econômicos, para além daquilo que se pode ver nas planilhas de cálculos, ou seja, o “sentir” participa de forma cativa no processo contemporâneo de expressar a relação entre as empresas e as pessoas, porque se conclui que suas linhas divisórias são tênues, e já não tão mais abstratas.

A meta principal do Marketing de Relacionamento é atingida quando se busca construir e ampliar a percepção de valor da marca, dos produtos e serviços, sem descuidar da rentabilidade da empresa no decorrer do tempo com base em estratégias de comunicação e de relacionamento propriamente dito com os *stakeholders*, amalgamando ações quer na fase de projeto de um produto ou serviço, quer no desenvolvimento de processos, venda e pós-venda, sempre levando em conta o capital humano.

O objetivo inicial desta dissertação era procurar ampliar o conhecimento sobre os aspectos que envolvem a comunicação entre empresas, *dealers* e clientes do setor de maquinaria e equipamento pesado na área de construção, baseando o estudo na prospecção dos três maiores fabricantes no Brasil – Caterpillar, Case e Volvo.

Nossos muitos anos de atuação no setor ao lado desses gigantes permitiu desenvolver uma visão mais apurada do funcionamento do Marketing de Relacionamento e B2B que aí se desenvolve, além de facilitar abrir as portas para uma aproximação dos executivos que atuam no centro das decisões.

Com base numa extensa revisão da bibliografia, que inclui a história e as vitórias dessas três empresas, da aplicação de questionários e realização de entrevistas pessoais que complementaram as informações, foi possível esquadrihar o setor e observar os sinais externos e internos resultante dos métodos e técnicas empregados para aperfeiçoar o relacionamento entre as partes.

Num mercado que negocia tanto com pequenos locadores, que possuem no máximo dez máquinas, quanto com grandes compradores na figura das empresas que atuam na construção da infraestrutura do país e possuem frotas de centenas de máquinas, é de esperar tratamento diferenciado para cada cliente.

É possível também concluir que as questões propostas no início deste estudo foram satisfatoriamente respondidas, acrescentando inclusive novos conhecimentos que ajudam a compreender melhor o funcionamento do mercado.

Constatou-se que a Comunicação Integrada de Marketing implantada pelos fabricantes de equipamentos para construção privilegia o uso do Marketing de Relacionamento e das estratégias B2B com sucesso.

Por outro lado, a simpatia pela marca e a afinidade são emoções provocadas no comprador capazes de decidir a compra mesmo em se tratando de um mercado técnico, com um comprador profissional com alto envolvimento com a compra, que processa as informações para a elaboração de uma decisão fundamentada, baseada mesmo em informações obtidas com terceiros e que, por isso mesmo, exige estratégias de marketing de comercialização mais elaboradas, visando minimizar riscos e maximizar benefícios na compra e uso dos equipamentos. Porém, é nesse instante decisivo que participam elementos intangíveis como empatia com equipe de vendas, imagem da marca, valor agregado, comprometimento, entre outros.

Surge assim a necessidade de explorar as informações sobre os clientes para fixar uma plataforma para a construção e manutenção do Marketing de Relacionamento, de forma que todos os funcionários ou colaboradores da organização que tenham contato com os clientes possam estar devidamente qualificados para coletar e trabalhar os dados, que serão analisados pelos diretores comerciais e de marketing e transformados em estratégias de valor.

O estreitamento no relacionamento comercial deve ser pensado de forma global, mas as ações devem ser locais. Entre as ações nesse sentido, as empresas dispõem de realização de eventos, confraternizações, exposições, feiras e tantas outras atividades, em parceria ou não com os *dealers*, com o objetivo de conviver mais proximamente com os clientes.

Devem-se levar em conta ainda fatores culturais influenciadores do processo de compra, que precisam ser entendidos e os produtos, serviços e atendimento ser adaptados a eles. McKenna (1992, p. 63 e 78) propõe que as tendências sociais redefinem o produto e o marketing, como influência condutora das empresas, orientam a adaptação, a mudança e a resposta rápida às necessidades dos consumidores. No Brasil, a naturalidade e a franqueza são valores culturais apreciados, por isso o Marketing de Relacionamento, aqui analisado, cabe tão bem aos moldes de expectativas dos brasileiros.

Uma líder como a Caterpillar, considerada a marca mais admirada e querida entre os locadores, com 88,67%, não é detentora de preferência (afinidade, simpatia e admiração) senão em razão do intenso trabalho de B2B e Marketing de Relacionamento realizado pela empresa há muitas décadas, deixando uma lição de que vale a pena utilizar a estratégia de *comunicar* a própria empresa, marca, produto de forma mais criativa, humanizada e até subjetiva.

Por outro lado, alguns achados neste estudo fazem levantar suspeitas sobre as teorias clássicas de Marketing. A tradicional Komatsu, que pouco investe na forma ortodoxa de comunicação, é a terceira colocada na opinião dos locadores. A empresa quase não promove eventos de relacionamento, dá pouca atenção à imprensa e é conhecida por ser uma difícil negociadora, mas oferece produtos de alta qualidade, com tradição no mercado, constitui-se num *dealer* competente e tem um séquito de defensores da marca no Brasil todo. Esse fato, que parece desdenhar das estratégias da concorrência, sugere análise e estudos.

A verdade que bate à porta das empresas no mundo todo é que o modo de vender mudou, o cliente passou a ser cortejado e as empresas que não se preocuparem em estudar e acompanhar as mudanças que se processam veloz e ininterruptamente, em especial no mercado de máquinas de construção, foco deste estudo fundamentado na gestão da comunicação de marketing, correm o risco de ver a emoção do cliente flertar em outras vizinhanças.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. The lure of global branding. **Harvard Business Review**. Boston; Nov/Dec; 137-44, 1999.

AGOSTINHO, Suely. Mensuração e avaliação de resultados em comunicação estratégica – o caso Caterpillar. Monografia (TCC de especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional) – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

AGOSTINHO, Suely. Campanhas de Divulgação da Caterpillar Brasil de 1996 a 1999. Conselho Regional de Relações Públicas. Disponível em < http://www.portal-rp.com.br/pop/opiniaopublica/2000_02.htm >. Acesso em 18 mar. 2009

AHUVIA, A. C. For the love of money: materialism and product love. In: NORDHIELM, C. (Ed.). From tools to theories: how different methodologies may impact theory development in brand relationship research. *Advances in Consumer Research*, 35, 2008, Provo. **Proceedings...** Provo: Association for Consumer Research, 2008, p. 177-79.

_____. Beyond the extended self: loved objects and Consumers' identity narratives. **Journal of Consumer Research**, v. 32, n, 1, p. 171-84, 2005.

_____. Commentary on exploring the dark side of pet ownership: status and control-based pet consumption – a reinterpretation of the data. **Journal of Business Research**. v. 61, p. 497-99, 2008.

AHUVIA A. C.; BAGOZZI, R; BATRA, R. Brand love: a multi-method approach. In: PRIESTER, J. R.; MACINNIS, D. J.; PARK, C. W. (Ed.). *New frontiers in branding: attitudes, attachments, and relationships*. Advertising and Consumer Psychology Conference, 26, 2007, Santa Mônica (EUA). Abstracts of the presentations... Santa Mônica: Society for Consumer Psychology, 2007, p. 93.

AIKEN, D.; SUKHDIAL, A. Exploring the old school concept: adding definition to a “new” market segmentation dimension. **Sport Marketing Quarterly**, v. 13, p. 73-81, 2004.

ALBERT, N.; MERUNKA, D. VALETTE-FLORENCE, P. When consumers love their brands: exploring the concept and its dimensions. **Journal of Business Research**, v. 61, p. 1062–1075, 2008.

AMA, 1985. AMA Board Approves New Marketing Definition. *Marketing News*. American Marketing Association, March 1, 1985.

AMES, Charles. **O essencial e o acessório em Marketing Industrial**. Coleção Harvard de Administração nº. 17. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

_____. **Ponha a força de marketing em sua venda industrial**. Coleção Harvard de Administração nº. 18. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

BAUER, H. H.; HEINRICH, D.; MARTIN; I. How to create high emotional consumerbrand relationships? The causalities of brand passion. In: ANZMAC. 10., 2007, Dunedin (Nova Zelândia). **Proceedings...** Dunedin: Australian & New Zealand Marketing Academy, 2007, p. 2189-98.

BAUER, H. H.; SAUER, N. E.; EXLER, S. The loyalty of German soccer fans: does a team's brand image matter? **International Journal of Sports Marketing & Sponsorship**, p. 14-22, out. 2005.

BAUER, M.W.; GASKELL, George (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2007

BERRY, L. **Relationship Marketing of Services: growing interest, emerging perspectives**. In: SHELTH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (Eds.). Handbook of Relationship Marketing. London: Sage Publications Inc., 2000.

BIGHETTI, Eric. Há luz no fim do Túnel? **Revista Apemat**, ed. 137, Nov./Dez. 2010, p.26.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. Comportamento do Consumidor. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005

BLANC; BASTOS. Solidez empresarial. **Tracbel Magazine**, ed. nº 26, p 33, jun./jul./ago. 2010.

BLANCO, Miriam. 60 anos da Editora Pini e a história da Construção no Brasil, Revista Construção e Mercado São Paulo: Editora Pini, 2008, p. 26-7.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRITTO, Ilma A. Goulart de Souza; ELIAS, Paula Virgínia Oliveira. Análise comportamental das emoções. **Psicol. Am. Lat.** [online], n. 16, jun. 2009. Disponível em <<http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?>>. Acesso em: 01 set. 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós industrial em sua dicotomia , discurso e prática. In Revista Brasileira da Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Ano 1 n.1. agosto 2004,p.69. São Paulo: USP /ECA/ GESTCORP. 2004

CAMPBELL, Joseph; MOYERS, Bill. **O poder do mito**. São Paulo – SP editora Palas Athena, 1990.

CARROLL, B.A.; AHUVIA, A.C. Some antecedents and outcomes of brand love. **Marketing Letter**, v. 17, p. 79-89, 2006.

CASARELLI, Crislaine. A Volvo no canteiro de obras. **Isto é Dinheiro On Line**. 28/05/2010. Disponível em <
http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/24382_A+VOLVO+NOCANTEIRO+DE+OBRAS
 >. Acesso em 12 abr. 2010.

CESAR, Newton. **Direção de arte em propaganda**. São Paulo: Futura, 2000.

DAMÁSIO, Antônio. **O mistério da consciência**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001.

CHEVALIWER; Alain. **Dicionário de símbolos**. São Paulo: José Olímpio, 2009

DE TONI, D. **Administração da imagem de produtos**: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. 270 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

_____. Administração da imagem de organizações, marcas e produtos. In KUNSCH, M (org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos, v.1 p.235-68. São Paulo: Saraiva, 2008.

DWYER, F.R., SCHURR, P.H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, vol. 51, April, pp. 11-27, 1987.

O Empreiteiro. Enquanto a infraestrutura se aquece, a construção industrial reflete a crise global. São Paulo, 2010, p. 360-74.

ESPÍRITO SANTO, Paulo. Volvo CE volta a crescer no Brasil prevendo recorde de vendas em 2010. **Revista Grandes Construções**, 03 mai. 2010. Disponível em <
http://www.grandesconstrucoes.com.br/br/index.php?option=com_contenido&task=viewMaterial&id=89
 >. Acesso em 07 mai. 2010.

ESPINOSA, Francine da Silveira. **O impacto das experiências emocionais na atitude e intenção de comportamento do consumidor**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

FERES, Ana Luiza. Por que usar o marketing direto no mercado B2B? Mundo do Marketing. São Paulo, dez. 2006. Seção: Nós falamos a sua língua. Disponível em <
<http://www.mundodomarketing.com.br/materia.asp?codmateria=299>
 >. Acesso em: 27 jun. 2008.

FOURNIER, S. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. **Journal of Consumer Research**, v. 24, n. 4, p. 343-73, 1988.

FOURNIER, S.; MICK, D. G. Rediscovering satisfaction. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 5-23, 1999.

FOURNIER, S.; YAO, J. L. Reviving brand loyalty: a reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships. **International Journal of Research in Marketing**, v. 14, n. 5, p. 451-72, 1997.

FURNHAM, Adrian. **Linguagem corporal e trabalho**. São Paulo: Nobel, 2001

FRANÇA, Fábio. **Públicos** – como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul: Yendis, 2008, p. 21.

FREIRE, Karina de Mello. **A influência do envolvimento com o produto e do comprometimento com a marca na lealdade a marca**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

GADE, Christiane. **Psicologia do consumidor**. São Paulo: EPU, 1998.

GALINDO, Daniel Santos (org). **Comunicação mercadológica: uma visão multidisciplinar**, São Bernardo do Campo: Editora Metodista, 2008.

GASTAL, F. **A influência da satisfação e dos custos de mudança na lealdade do cliente**. 2005. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

GOBÉ, Marc. **A emoção das marcas**. Conectando marcas às pessoas. São Paulo: Negócio, 2002

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, volume 35, nº 04 , 1995, paginas 65-71.

GRANDE PREMIO. Ferrari é mais valiosa do que F1, diz estudo sobre marcas do esporte. Disponível em:
<<http://esporte.ig.com.br/grandepremio/formula1/2009/08/19/ferrari+e+mais+valiosa+do+que+f1+diz+estudo+sobre+marcas+do+esporte+7973915.html>>. Acesso em 21 ago. 2009.

GRÖNROSS, Cristian. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

_____. Relationship marketing. challenges for the organization. **Journal of Business Research**, v. 46, p. 327-35, 1999.

HOWARD, John A. **Marketing: comportamento do administrador e do comprador**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

HOCHEIM, Norberto; LUZ, Gertrudes; DANTAS, Maria Lia Carvalho; COIMBRA FILHO. **Gerenciamento do relacionamento cliente-empresa: um levantamento exploratório das iniciativas das empresas construtoras de Florianópolis** in Latin American Real State Society, 2000.

JIANG, Y.; DONG, D. Brand attachment: construct and theoretical evolution. **Advances in Psychological Science**. v. 16, n. 4, p. 606-17, 2008.

JUNG, Carl Gustav. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo**. Petrópolis: Vozes, 2000.

KAMAT, V.V.; PARULEKAR, A. A. BrandLove: the precursor to loyalty. In:

PRIESTER, J. R.; MACINNIS, D. J.; PARK, C. W. (Ed.). New frontiers in branding: attitudes, attachments, and relationships. Advertising and Consumer Psychology Conference, 26., 2007, Santa Mônica (EUA). **Abstracts of the presentations...** Santa Mônica: Society for Consumer Psychology, 2007. p. 94-8.

KEARNEY, A.T. O jogo está começando. **HSM Management**. Barueri (SP), n. 39, ano 7, v. 4, p. 36-46, jul-ago 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Da obsessão de vendas à eficiência de Marketing**. Coleção Harvard de Administração nº. 17. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1988.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

_____. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

LEVITT, T. The globalization of markets. **Harvard Business Review**, May-June, p.92-102, 1983.

LONSDALE, J. E. **Como vender à indústria**. Lisboa: Pórtico, 1966.

LOURENÇO, E.C.; ROSSI, G.B. Sentimentos e envolvimento diferenciando marcas: um estudo em supermercados na cidade de Campinas/SP. In: EnANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Campinas: Anpad, 2006.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Campus, 1999

_____. **Estratégias de Marketing em tempos de crise**. São Paulo: Campus, 2001

MARTINS, José. **A natureza emocional da marca**: como escolher a imagem que fortalece sua marca. São Paulo: Negócio, 1999.

MELO NETO, Francisco P. **Marketing esportivo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MINGHINI, Alexandre. Volvo: a construção de uma marca. Entrevista de Yoshio Kawakamy. maio de 2010. Disponível em < http://www.tvdaobra.com.br/tv_novo.asp?idvideo=48 >. Acesso em 30/10/2010.

MIRANDA, José Carlos - Abertura Comercial, Reestruturação Industrial e Exportações Brasileiras na Década de 1990 – Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada/Ministério do Planejamento, 2000

MORGAN, R. M.; HUNT, S.D. The commitment – trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, 58 (july), p. 20-38, 1994.

MYERS, James H. **Gerência de marketing e comportamento do consumidor**. Petrópolis: Vozes, 1972.

NOVAIS, Fernando A. e MELLO, João Emanuel Cardoso: São Paulo, Cia das Letras, 2008, p. 561 a 656.

OLIVEIRA, Nildo Carlos. 100 anos da Engenharia brasileira, São Paulo: Lithos, 2000, p. 14, 16,18

OLIVER, Richard L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997.

_____. New directions in the study of the consumer satisfaction response: anticipated evaluation, internal cognitive-affective processes, and trust influences on loyalty. In: *Advances in Consumer Research*, 1998. **Proceedings...** (Special session summary), Association for Consumer Research, v. 25, p. 14, 1998.

PEPPERS, Don; ROGER, Martha. **One to One - B2B**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PIRES, Anibal. **Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão**. Lisboa-São Paulo: Editorial Verbo, 1991.

POSER, Denise Von. **Marketing de relacionamento: maior lucratividade para empresas vencedoras**. São Paulo: Manole, 2005, p. 1-32.

POPADIUK, Silvio. O processo de envolvimento na compra de um produto. **Revista de Administração. São Paulo**, v. 28, n. 2, p. 83-91, Abril/Junho 1993.

RANDAZZO, Sal. **Criação de mitos na publicidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

REHDER, Marcelo. PAC não anda, mas já causa gargalos. Estadão. Estadão de Hoje. Economia & Negócios. 30 de outubro de 2007. Disponível em < http://www.estadao.com.br/estadão_hoje >. Acesso em 12 abr. 2008.

REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS, Ben. **Marketing esportivo: A reinvenção (futebol) do esporte na busca de torcedores**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

REZENDE, Paulo Emilio e ANDERY, Paulo Roberto Pereira. Estrutura organizacional flexível e foco no cliente: uma alternativa pela qualidade no setor da construção. XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu, 2007.

Rifkin, Jeromy – A era do Acesso – A transição dos mercados convencionais e o nascimento de uma nova economia. São Paulo: MARKon Books, 2001 – cap 8 e 9

Roberts, Kevin – Lovemarks - O futuro além das marcas – São Paulo: M Books do Brasil, 2005

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. DE S. P.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L.M.; PERES, M. DE H. DE M. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAWAYA, Rubens; NICHOLSON, Brian. Relatório do Estudo da Demanda do Mercado Brasileiro de Equipamentos. São Paulo: 2007, Sobratema

_____. Relatório do Estudo da Demanda do Mercado Brasileiro de Equipamentos. São Paulo: 2008, Sobratema

_____. Relatório do Estudo da Demanda do Mercado Brasileiro de Equipamentos. Sobratema, São Paulo, 2009. Disponível em <http://www.sobratema.org.br/anuario/anuario_estudo.php?acao3_cod0=d1123f35b76ea4ab6e98360b2a78cc45d1123f35b76ea4ab6e98360b2a78cc45>. Acesso em 15 dez. 2010.

SCHWARCZ, Lilia. História da Vida Privada no Brasil, são Paulo-sp, Cia das Letras ,ano 1998 , 820 pagina

SCHULER, Maria. **As dimensões da imagem de preço para o consumidor: uma reflexão exploratória.** São Paulo: Edusp, 2009.

SCHULER, M.; DE TONI, D.; MILAN, G.S. As dimensões da imagem mercadológica. In: MILAN, Gabriel Sperandio. **Administração mercadológica: teoria e pesquisa**, v. 3. Caxias do Sul, RS: Educs, 2009.

SCHMITT, Bernd H. **Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com consumidores.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

SCHULTZ, D. **História da psicologia moderna.** São Paulo: Cultrix, 1992.

SCHWARCZ, Lilia. **História da vida privada no Brasil – dos constrastes à intimidade.** Vol 4. São Paulo: Cia das Letras, 2009.

SMIT, E.; BRONNER, F.; TOLBOOM, M. Brand relationship quality and its value for personal contact. **Journal of Business Research**, v. 60, p. 627-33, 2007.

SIQUEIRA, Antônio C. Barroso. **Marketing industrial: fundamentos para ação business to business.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

STERNBERG, R.J. **A triangular theory of love.** **Psychological Review**, v. 93, n. 2, p. 119-35, 2006.

STONE, Bob. **Marketing direto.** 4ª ed. Trad. Cacilda Ferrante. São Paulo: Nobel, 1992.

STRAHILEVITZ, M. A. Why it is particularly bad to upset female customers: sex differences in how brand love and brand hate affect word-of-mouth. In: PRIESTER, JANG, Y.; DONG, D. Brand attachment: construct and theoretical evolution. **Advances in Psychological Science**. v. 16, n. 4, p. 606-17, 2008.

SWIFT, Ronald. **CRM, customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamentos com os clientes.** 4ª ed. Trad. Flávio Deny Steffen. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TOLEDO, RAQUEL, et al. **A difusão de inovações tecnológicas na indústria da construção civil**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Campus Trindade, Florianópolis, 1999. Disponível em < <http://www.fip.fespmg.edu.br/ojs/index.php/scientae/article/viewfile/45/36> >. Acesso em 14 dez. 2010.

TONELLO, Luiz Antonio. **Propaganda.Caleidoscópio da imagem corporativa industrial**. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação e Relações Públicas) – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Estratégias de relacionamento em mercados *business to-business* (B2B): a experiência de uma empresa de serviços gráficos promocionais**. Revista Eletrônica de Administração. São Paulo, v.10, n. 2, março/abril 2004.

WILLS, J.; SAMLI, A. C.; JACOBS, L. Developing global products and marketing strategies: a construct and research agenda. **Journal of Academy of Marketing Science**, vol. 19, 1-10, 1991.

WIERSEMA, Frederick. D. **Intimidade com o cliente: um compromisso com os resultados dos seus clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

YANASE, Mitsuru. **Gestão de marketing e comunicação**. São Paulo: Saraiva, 2007

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Websites consultados

http://aaosantos.pro.br/administ/ex_aul1.pdf

http://aaosantos.pro.br/administ/ex_aul1.pdf

http://aaosantos.pro.br/administ/ex_aul1.pdf

<http://www.sindusconsp.com.br/downloads/imprensa/noticiasdaconstrucao/2008/ed74.pdf>

<http://www.sindusconsp.com.br/downloads/imprensa/noticiasdaconstrucao/2008/ed74.pdf>

<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,EMI187770-16355,00->

CATERPILLAR+ANUNCIA+COMPRA+DA+BUCYRUS+POR+US+BILHOES.html – 15/11/2010 - empresas

<http://www.sindusconsp.com.br/downloads/imprensa/noticiasdaconstrucao/2008/ed74.pdf>

Gobe

<http://webpesados.com.br/revista/index.php/construcao/1612-pib-da-construcao-civil-devera-crescer-11-neste-ano -estudo de mercado>

**ANEXO 1 – Ranking Mundial de Marcas de Máquinas e Equipamentos
de Construção**

**THE WORLD'S LARGEST
CONSTRUCTION EQUIPMENT
MANUFACTURERS**

**Yellow
Table
2009**

**international
construction**

© copyright 2009

khl
GROUP

www.khl.com



TOPLISTS

BUSINESS INFORMATION FOR THE GLOBAL CONSTRUCTION MARKET

TOPLISTS:

IC's Top200	The World's largest construction companies
Yellow Table	The World's largest construction equipment manufacturers
Access 50	The World's largest access platform rental companies
Access 20	Largest aerial platform manufacturers by unit sales
Scaffold 20	Largest 20 scaffold contractors in the world
ACTCrane50	Annual ranking of North America's largest crane-owning companies
ACTTransport50	Ranking of top specialized transport companies in North America
ALH20/20	The listing of the largest aerial work platform fleets and the top telehandler rental fleets in North America
D&Ri100	The top demolition contractors in the world
Transport50	Annual ranking of the world's specialized transport fleets
IC50	The world's largest crane operating companies
ICm20	Ranking of the world's largest crane manufacturers
IRN 100	The world's top equipment rental companies.
CE-100	Europe's largest construction companies

SURVEYS:

Access Confidence Survey	<i>Access International's</i> annual confidence survey
CE Barometer	Monthly confidence survey for the European construction industry
Rental Rates Survey	Annual survey of rates for mobile and crawler cranes around the world
Rental Confidence Survey	<i>IRN's</i> annual confidence survey

COMPETITIONS:

TopLift	<i>International Cranes</i> readers vote for the best lift of the year
SC&RA Job of the Year	Details of the winning projects amongst SC&RA members



Equipment top 50

Exchange rate changes and the relentless growth of China's equipment manufacturers were the dominant forces that reshaped this year's Yellow Table. **Chris Sleight** reports on *iC*'s unique survey of the world's 50 largest construction equipment manufacturers.

The world's top three equipment manufacturers in this year's Yellow Table may be unchanged, but below Caterpillar, Komatsu and Terex there have been plenty of changes in *iC*'s ranking of the world's 50 largest equipment manufacturers.

The first point to note is that Hitachi has edged ahead of Volvo and Liebherr to claim the no.4 position. One of the key reasons for this is the sharp change in the value of the Yen over the course of 2008.

In compiling this year's table, *iC* used the average rate for last year of US\$ 1 = JPY 103.36, which added about +13% to Japanese companies' revenue figures, compared to the previous exchange rate of US\$ 1 = JPY 117.77. At last year's exchange rate, Hitachi would still be placed in the no. 6 spot.

This appreciation of the Yen meant Hitachi was not the only Japanese company to climb the rankings last year. Kobelco moved up two places to no. 15, while Tadano and Kubota each gained one place. Aichi, Furukawa and Kato each moved up four places, while Takeuchi made a gain of three.

It was not just Japanese companies that moved up the table last year. Six out of the seven Chinese manufacturers in the top 50 also improved their places compared to last year's rankings.

Once again XCMG led the way, with a two-place gain to no.17. It was joined in the top 20 by Sany, which advanced six places, while at no. 22 this year, Zoomlion is also gaining in significance as a manufacturer. This year's figures for the company include several months activity from Cifa, the Italian concrete equipment specialist it acquired last year.

Further down the rankings, Liugong and Shantui made useful gains, while the highest climber in this year's Yellow Table was Lonking (or Longgong as it is known in the Chinese market), which moved up 12 spots to no. 34.

Like the Japanese, currency effects played a part in these gains, with the Chinese Yuan

appreciating about +8% against the Dollar last year. However, the extent of their gains suggests Chinese manufacturers also increased volumes last year.

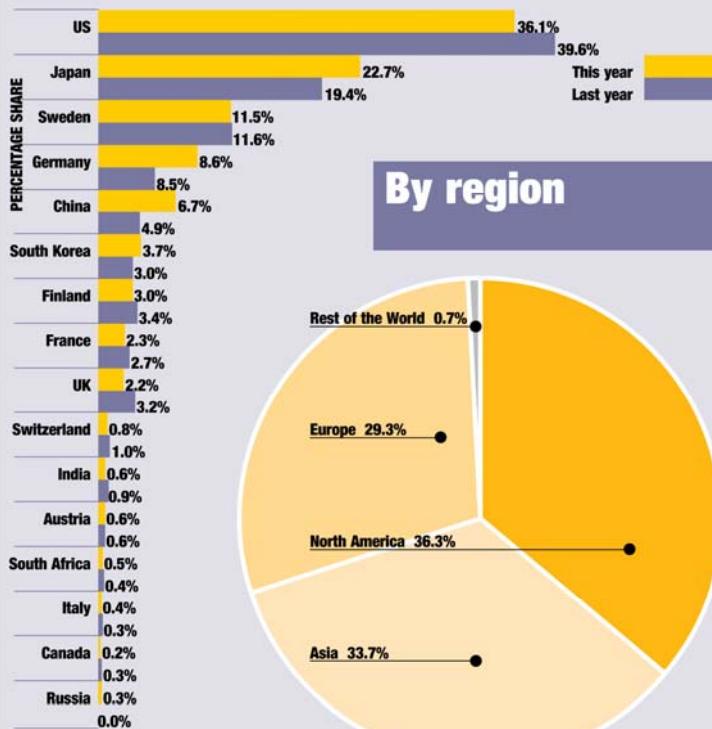
This has been a clear trend in the equipment

market for more than five years. When *iC* first published the Yellow Table in 2003 (based on 2002) revenues, Chinese manufacturers claimed just a 1.6% share of the top 50 manufacturers' revenues. The highest placed was XCMG at no.29 and there were only four Chinese manufacturers listed.

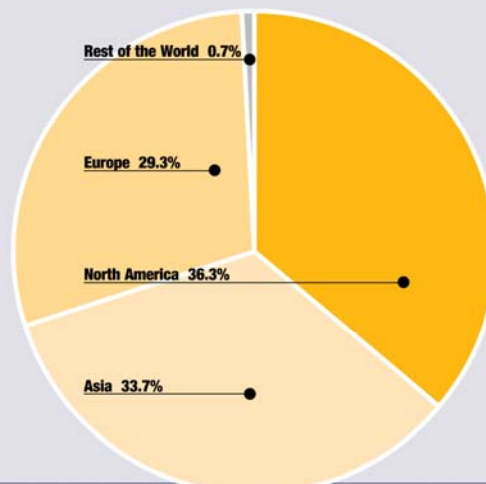
This year's Yellow Table saw the seven Chinese manufacturers claim a 6.7% slice of the top 50 revenues. This meant Chinese manufacturers were the fifth largest national group, after US, Japanese, Swedish and German-based equipment manufacturers.

The gains of the Chinese and Japanese manufacturers also means that Asian manufacturers claimed a bigger slice of the top

By country



By region



NEWS REPORT
Yellow Table

CONCRETE, CIVIL ENGINEERING & HEAVY CONSTRUCTION

ROCK & QUARRYING

Dozers and/or Crawler Loaders	Compaction/ Road Building	Graders	Excavators (13t+)	Wheeled Loaders	ADTs	Rigid Haulers	Rock Drilling	Hydraulic Breakers/ Demolition Attachments	Crushing & Screening	Website
●	●	●	●	●	●	●				www.caterpillar.com
●		●	●	●	●	●			●	www.komatsu.com
	●	●	●	●	●	●	●		●	www.terex.com
	●	●	●	●	●	●			●	www.hitachi-c-m.com
●		●	●	●	●					www.volvo.com
			●	●						www.liebherr.com
●	●	●	●	●	●		●	●	●	www.sandvik.com
	●						●	●		www.cnh.com
●		●	●	●	●					www.atlascopco.com
	●		●	●	●	●		●		www.deere.com
			●	●	●					www.doosaninfracore.co.kr
										www.manitowoc.com
			●	●					●	www.metso.com
	●		●	●						www.jcb.com
			●	●						www.kobelco-kenki.co.jp
●	●	●		●						www.jlg.com
			●	●						www.xcmg.com
	●									www.hhi.co.kr
●	●	●	●	●					●	www.wirtgen-group.com
	●		●	●						www.sany.com.cn
	●									www.manitou.fr
	●		●							www.zijt.com
	●		●						●	www.shi.co.jp
										www.tadano.co.jp
	●	●	●	●						www.putzmeister.de
	●									www.liugong.com
	●									www.hiab.com
								●	●	www.ammann-group.ch
	●									www.wackerneuson.com
										www.fayat-group.com
										www.bauer.de
										www.kubota.co.jp
	●			●						www.palfinger.com
	●							●	●	www.chinalonggong.com
●	●	●		●						www.astecindustries.com
●	●		●	●						www.shantui.com
				●						www.xiagong.com
				●			●	●	●	www.takeuchi-mfg.co.jp
							●			www.furukawakk.co.jp
					●					www.aichi-corp.co.jp
										www.bell.co.za
	●	●	●	●		●				www.haulotte.com
							●			www.telcon.co.in
										www.boartlongyear.com
			●							www.merlo.com
●	●	●	●	●						www.kato-works.co.jp
										www.gazgroup.ru
●		●	●	●		●				www.altec.com
										www.bemlindia.com
										www.skyjack.com

NEWS REPORT

Yellow Table

EQUIPMENT TYPES												
COMPACT & UTILITY												
LIFTING & ACCESS												
Rank	Company	Last year/ change	Country	Construction equipment		Share of total	Mini and/or					
				sales 2008 (US\$ million)	2008		Backhoe Loaders	Excavators (0 - 13 t)	Compact or Skid-steer Loaders	Powered Access	Telescopic Handlers	Cranes
1	Caterpillar	1 ↗	US	31804	18.9%	●	●	●	●	●	●	●
2	Komatsu*	2 ↗	JP	18353	10.9%	●	●	●	●	●	●	●
3	Terex	3 ↗	US	9890	5.9%	●	●	●	●	●	●	●
4	Hitachi Construction Machinery*	6 ↗2	JP	9100	5.4%	●	●	●	●	●	●	●
5	Volvo Construction Equipment	4 ↗-1	SE	8535	5.1%	●	●	●	●	●	●	●
6	Liebherr**	5 ↗-1	DE	8124	4.8%	●	●	●	●	●	●	●
7	Sandvik Mining and Construction	9 ↗2	SE	5883	3.5%	●	●	●	●	●	●	●
8	CNH	8 ↗	US	5023	3.0%	●	●	●	●	●	●	●
9	Atlas Copco CMT	11 ↗2	SE	4819	2.9%	●	●	●	●	●	●	●
10	John Deere	7 ↗-3	US	4818	2.9%	●	●	●	●	●	●	●
11	Doosan	16 ↗5	KR	3969	2.4%	●	●	●	●	●	●	●
12	Manitowoc Crane Group	13 ↗1	US	3883	2.3%	●	●	●	●	●	●	●
13	Metso Minerals	12 ↗-1	FIN	3791	2.3%	●	●	●	●	●	●	●
14	JCB	10 ↗-4	UK	3665	2.2%	●	●	●	●	●	●	●
15	Kobelco Construction Machinery*	17 ↗2	JP	3289	2.0%	●	●	●	●	●	●	●
16	Oshkosh Access Equipment (JLG)	14 ↗-2	US	3086	1.8%	●	●	●	●	●	●	●
17	XCMG**	19 ↗2	CN	2880	1.7%	●	●	●	●	●	●	●
18	Hyundai Heavy Industries	15 ↗-3	KR	2283	1.4%	●	●	●	●	●	●	●
19	Wirtgen Group	18 ↗-1	DE	2199	1.3%	●	●	●	●	●	●	●
20	Sany Heavy Industries**	26 ↗6	CN	2160	1.3%	●	●	●	●	●	●	●
21	Manitou	20 ↗-1	FR	1873	1.1%	●	●	●	●	●	●	●
22	Zoomlion**	28 ↗6	CN	1870	1.1%	●	●	●	●	●	●	●
23	Sumitomo Heavy Industries*	23 ↗	JP	1736	1.0%	●	●	●	●	●	●	●
24	Tadano*	25 ↗1	JP	1687	1.0%	●	●	●	●	●	●	●
25	Putzmeister**	22 ↗-3	DE	1643	1.0%	●	●	●	●	●	●	●
26	Liugong**	29 ↗3	CN	1367	0.8%	●	●	●	●	●	●	●
27	Hiab	24 ↗-3	FIN	1330	0.8%	●	●	●	●	●	●	●
28	Ammann	21 ↗-7	CH	1320	0.8%	●	●	●	●	●	●	●
29	Wacker Neuson	30 ↗1	DE	1275	0.8%	●	●	●	●	●	●	●
30	Fayat Group	27 ↗-3	FR	1263	0.8%	●	●	●	●	●	●	●
31	Bauer**	35 ↗4	DE	1183	0.7%	●	●	●	●	●	●	●
32	Kubota*	33 ↗1	JP	1128	0.7%	●	●	●	●	●	●	●
33	Palfinger	31 ↗-2	AT	1020	0.6%	●	●	●	●	●	●	●
34	Lonking**	46 ↗12	CN	1007	0.6%	●	●	●	●	●	●	●
35	Astec Industries	34 ↗-1	US	974	0.6%	●	●	●	●	●	●	●
36	Shantui	45 ↗9	CN	950	0.6%	●	●	●	●	●	●	●
37	Xiamen Xiangong Group**	37 ↗	CN	935	0.6%	●	●	●	●	●	●	●
38	Takeuchi*	41 ↗3	JP	816	0.5%	●	●	●	●	●	●	●
39	Furukawa*	43 ↗4	JP	733	0.4%	●	●	●	●	●	●	●
40	Aichi*	44 ↗4	JP	674	0.4%	●	●	●	●	●	●	●
41	Bell Equipment	39 ↗-2	ZA	662	0.4%	●	●	●	●	●	●	●
42	Haulotte Group	32 ↗-10	FR	661	0.4%	●	●	●	●	●	●	●
43	Telcon*	38 ↗-5	IN	630	0.4%	●	●	●	●	●	●	●
44	Boart Longyear	42 ↗-2	US	598	0.4%	●	●	●	●	●	●	●
45	Merlo	47 ↗2	IT	586	0.3%	●	●	●	●	●	●	●
46	Kato Works*	50 ↗4	JP	569	0.3%	●	●	●	●	●	●	●
47	Gaz Group**	NEW	RU	568	0.3%	●	●	●	●	●	●	●
48	Altec Industries**	36 ↗-12	US	465	0.3%	●	●	●	●	●	●	●
49	BEML**	40 ↗-9	IN	437	0.3%	●	●	●	●	●	●	●
50	Skyjack	48 ↗-2	CA	416	0.2%	●	●	●	●	●	●	●
TOTAL				167930								

* - fiscal year, ended March 31st 2008 ** - estimate

NEWS REPORT
Yellow Table

50's revenues than Europeans for the first time last year.

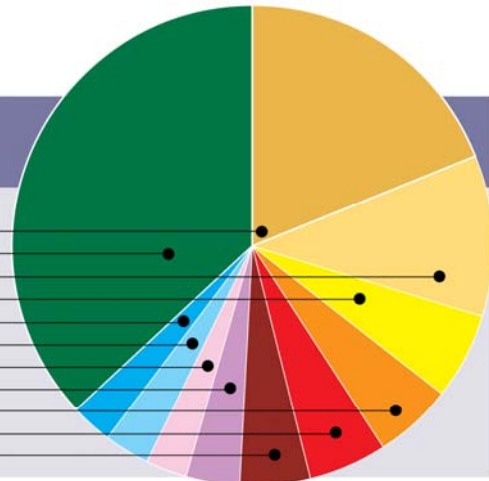
With a 33.7% share, Asian manufacturers have opened quite a gap on Europe's major players, with their 29.3% slice of the market. They are also closing in on US manufacturers, which this year claimed their lowest share of the top 50 revenues – 36.3% – in the Yellow Table's six-year history.

A final point to note about Asia's manufacturers is the big stride Doosan took up the Yellow Table last year. Having acquired Bobcat in 2007, 2008 saw the compact equipment specialist contribute a full year's revenues to its Korean parent. This saw Doosan climb five places up the table to no. 11, overtaking its domestic rival Hyundai in the process, as well as the UK's JCB.

In general, the gains for the Asian manufacturers came at the expense of Europeans in this year's Yellow Table. Of the 16 European manufacturers listed in this year's league table, 12 lost places

Top 10
Company shares

- Caterpillar 18.9%
- Others 36.7%
- Komatsu* 10.9%
- Terex 5.9%
- John Deere 2.9%
- Atlas Copco 2.9%
- CNH 3.0%
- Sandvik 3.5%
- Hitachi* 5.4%
- Volvo 5.1%
- Liebherr** 4.8%



compared to their rankings in the 2008 edition of the Yellow Table. In contrast, only four of the nine US manufacturers lost places compared to last year.

But that's not to say it was all bad news for the

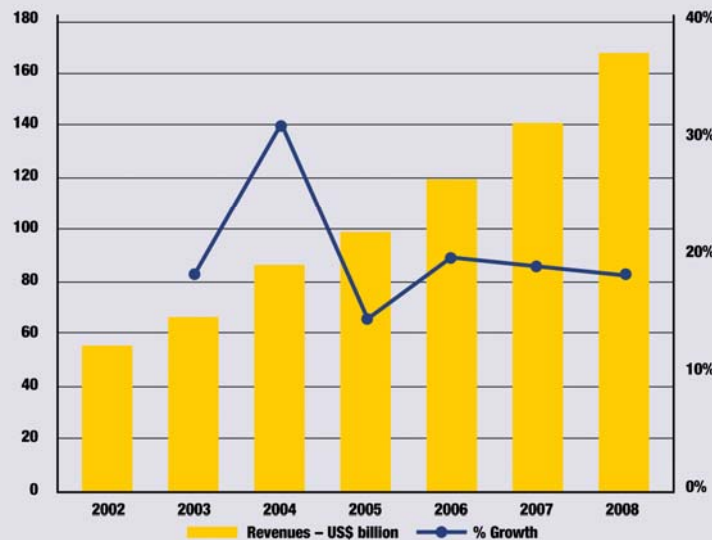
Europeans. The Swedish duo of Atlas Copco and Sandvik improved on their positions last year. Sandvik moved further up in the top ten, and Atlas Copco entering this elite group for the first time at the expense of JCB.

Growth again in 2008
Top 50's revenues up +18.6%

Despite the difficult economic conditions that prevailed towards the end of 2008, the world's 50 largest construction equipment manufacturers saw their revenues rise +18.6% over the year as a whole, to a new record of US\$ 167.9 billion.

What is more surprising is that this rate of growth was almost unchanged from the previous two years, which are widely acknowledged to be the best times the industry has seen for decades.

One of the key reasons for this is exchange rates. With the Japanese Yen appreciating +13%, the Chinese Yuan rising +9% and the Euro gaining almost +7% against the US Dollar last year, the Dollar-denominated Yellow Table is arguably a little inflated. Even so, using the previous year's exchange rates, total revenues for the Top 50 would have come to about US\$ 160 billion, and this would still have been a +13% increase on the previous year.



Next year

With the industry facing tough economic conditions, next year's Yellow Table could see some big changes. Mergers, acquisitions and bankruptcies could play a part over the next 12 months, as could the fast-changing global economic picture.

With emerging economies seemingly holding up better than mature markets, the companies that make the biggest strides over the next year are likely to be those with a strong presence in these parts of the world.

This could mean even more gains for China's leading manufacturers, as well as other emerging market companies like India's Telcon and BEML, and Russia's Gaz Group – the only new entry in this year's table at no. 47. **IC**

Methodology

While the utmost care has been taken to ensure that information in this report is accurate, International Construction does not accept any responsibility for errors or omissions. Rankings are based on sales of construction equipment by each company in the last financial year (ending in 2008). Information sources include annual reports, company statements and respected consultant companies. It should be said that figures in the 'By Country' and 'By Region' graphs are derived from where individual companies are headquartered. They do not in any way reflect the size of the markets or equipment production levels in different countries or regions of the world.

If you would like to comment on The Yellow Table, or feel your company should be included, please e-mail the editor at: chris.sleight@khl.com

ANEXO 2 – Modelos de questionários aplicados na pesquisa

Universidade Metodista de São Paulo
Programa de Pós Graduação em Comunicação Social
Nível Mestrado
São Bernardo do Campo – SP 2010
Mestranda: Cristina E. Bighetti
Matrícula – 75197

Questionário 1 - Empresas locadoras de equipamentos para Construção do Estado de São Paulo

1 – O que você mais aprecia na comunicação do fabricante e do representante com você ou com sua empresa (numerar por ordem de importância):

- eventos
- o relacionamento pessoal com a equipe de vendas
- a presença na mídia especializada
- suas publicações (revistas e jornais)
- a maneira como divulgam seus produtos e a utilização destes nas obras (propaganda, eventos, notícias, ações com a comunidade, etc.)
- publicações próprias das marcas (house organs, revistas customizadas, boletins)
- sites e portais

2 – O quanto sua simpatia (ligação emocional) por determinada marca é importante para sua decisão de compra?

- muito pouco Não interfere

3 – Qual a importância do operador nas decisões de compra de sua empresa?

- muita inexpressiva Nenhuma

4 – Enumere de 1 a 5, por ordem de importância, o que considera mais relevante para você no momento da decisão de compra. Enumere de 1 a 5 por ordem de importância

- conhecimento e confiança na marca
- conhecimento do produto
- relacionamento com o fabricante e representante
- atendimento
- pós- venda
- todas
- nenhuma das alternativas

3 - Enumere por ordem de importância qual das marcas abaixo você mais tem afinidade, simpatia e admiração

- Volvo
- Case
- Komatsu
- Caterpillar
- Hyundai
- Fiat Allis
- JCB
- New Holland

6.2.3 – Roteiro de entrevista com diretores de equipamentos das construtoras (categoria comprador/cliente)

1 – Em sua opinião, qual a importância da simbologia e da força da marca na decisão de uma compra técnica como equipamentos para construção?

2 – O que mais aprecia (ou não) na comunicação com o mercado realizada pelos fabricantes e dealers – marque sim (S) ou não (N)

- a qualidade dos eventos
- as publicações dos fabricantes e dealers
- correspondências, emails e outros materiais de divulgação
- o trabalho de relacionamento empresa-empresa (Business to business)
- a propaganda na mídia impressa especializada
- a presença institucional da marca em eventos esportivos
- a presença em eventos sociais ou campanhas sociais
- a presença em eventos técnicos
- patrocínios a eventos culturais
- as estratégias de lançamento de produtos
- a maneira como divulgam seus produtos e a utilização destes nas obras
- sites e portais (institucionais)
- a presença como patrocinadores em sites, portais e comunidades de marca (virtuais)

3 – Até que ponto técnicos de manutenção e operadores na sua empresa contribuem para a decisão de compra de equipamentos desta ou aquela marca?

- influenciam bastante influenciam pouco
 não influenciam, pois a decisão é gerencial

4 – Em sua opinião existe por parte do usuário direto dos equipamentos (operadores e técnicos) uma nítida preferência por determinadas marcas ou por produtos de determinado fabricante?

- sim, perfeitamente perceptível
 existe uma tendência, mas não é explícito
 depende da linha de produtos, ou seja: retroescavadeiras a preferência é por uma determinada marca, em rolos compactadores e motoniveladoras por outra marca, assim por diante.
 não existe preferência

5 - Enumere por ordem de importância qual das marcas abaixo você mais tem afinidade ou qual tem mais admiração e simpatia

- Volvo
 Case
 Komatsu
 Caterpillar
 Hyundai
 Fiat Allis
 JCB
 New Holland

Universidade Metodista de São Paulo
Programa de Pós Graduação em Comunicação Social
Nível Mestrado
São Bernardo do Campo – SP 2010
Mestranda: Cristina E. Bighetti
Matrícula – 75197

Título da Pesquisa: A comunicação de mercado e os bens de capital: estratégias e desafios do setor equipamentos para construção

Categoria: grandes compradores (construtoras e mineradoras)

1 – Em sua opinião, qual a importância da simbologia e da força da marca na decisão de uma compra técnica como equipamentos para construção?

2 – O que mais aprecia (ou não) na comunicação com o mercado realizada pelos fabricantes? Enumere de 0 a 5 em ordem crescente de importância, podendo repetir a numeração quando achar necessário.

- () a qualidade dos eventos
- () as publicações dos fabricantes
- () correspondências, emails e outros materiais de divulgação
- () o trabalho de relacionamento empresa-empresa (Business to business)
- () a propaganda na mídia imprensa especializada
- () a presença institucional da marca em eventos esportivos
- () a presença em eventos sociais ou campanhas sociais
- () a presença em eventos técnicos
- () patrocínios a eventos culturais
- () participação em feiras nacionais e internacionais
- () as estratégias de lançamento de produtos
- () a comunicação institucional via web
- () a comunicação institucional via web em sites e portais de terceiros

3 – O que você mais aprecia na estratégia de comunicação dos Dealers com seus clientes? (numerar por ordem crescente de importância, de 0 a 5, do menos importante para o mais importante. Pode repetir a numeração)

- a qualidade dos eventos técnicos
- os eventos sociais
- o relacionamento pessoal com a equipe de vendas
- a presença na mídia especializada por meio de notícias
- a linguagem utilizada na publicidade e na propaganda
- a presença na mídia especializada por meio da propaganda
- as publicações próprias das marcas (revistas e house organs)
- a comunicação via web em sites e portais próprios
- mala direta
- mala direta digital
- patrocínios a eventos técnicos e sociais
- patrocínio a eventos esportivos outros

3 – Até que ponto técnicos de manutenção, mecânicos e operadores na sua empresa contribuem para a decisão de compra de equipamentos ?

- influenciam bastante influenciam pouco
- não influenciam, pois a decisão é gerencial

4 – Em sua opinião existe por parte do usuário direto dos equipamentos (operadores e técnicos) uma nítida preferência por determinadas marcas ou por produtos de determinado fabricante?

- sim, perfeitamente perceptível
- existe uma tendência, mas não é explícito
- depende do produto
- não existe preferência

5 - Enumere por ordem de importância qual das marcas abaixo você mais tem afinidade ou qual tem mais admiração e simpatia (0a 5, ordem crescente, podendo repetir a numeração)

- Hyundai
- Case
- Komatsu
- Caterpillar
- Volvo
- JCB
- New Holland
- Doosan
- Sany

6 – Enumere de 0 a 5, por ordem crescente de importância, o que na sua opinião é mais relevante no momento da decisão da compra de um equipamento .

- conhecimento e confiança na marca
- conhecimento do produto
- relacionamento com o fabricante
- _relacionamento com o representante (dealer)
- atendimento
- estrutura de pós- venda
- peças e serviços de manutenção
- preço
- todas
- nenhuma das alternativas

8 – Qual dos dealers abaixo vc considera mais eficiente na questão do relacionamento com o cliente? Enumere de 0 a 5 por ordem crescente de importância, mesmo que repita alguma numeração.

Brasif

Tracbel

KGC/ BMC

Sotreq

Auxter

Bauko

Shark

Comingersoll

Comentários, observações e sugestões

Nome:

Empresa

Função:

Universidade Metodista de São Paulo
Programa de Pós Graduação em Comunicação Social
Nível Mestrado
São Bernardo do Campo – SP 2010
Mestranda: Cristina E. Bighetti
Matrícula – 75197

Título da Pesquisa: A comunicação de mercado e os bens de capital: estratégias e desafios do setor equipamentos para construção

Roteiro de entrevista com executivos de Comunicação Marketing das empresas fabricantes

- 1 - Como está estruturado o departamento de comunicação e de marketing da sua empresa?

- 2 - O que mudou na estratégia de comunicação adotada por sua empresa nos últimos 10 anos referente ao relacionamento com os clientes?

- 4 – Quais os principais pontos de contato com o cliente utilizados por sua empresa hoje?

- 5 – A comunicação com o cliente e o marketing de relacionamento praticado por sua empresa tornou-se um diferencial competitivo? Isso já foi mensurado? Se sim quando e de que forma?

- 6 – O que você destacaria na estratégia de relacionamento empresa x cliente adotada pela empresa?

7 - Analisando as competências de comunicação utilizadas, qual considera a mais importante, ou a mais estratégica para sua empresa como empresa FABRICANTE de equipamentos para construção ? (enumere de 1 a 5)

- publicidade mídia impressa especializada
- mídia digital própria
- patrocínio à mídia digital de terceiros
- publicidade nos meios de comunicação de massa (jornais, revistas, rádio e TV)
- patrocínio a eventos técnicos e/ou sociais tais como congressos, palestras, premiações
- promoção e lançamentos de produto
- patrocínio a eventos esportivos (se houver)
- patrocínio a eventos associativos
- ações de marketing direto/
- ações que promovam de relacionamento e contato direto com clientes
- assessoria de imprensa
- participação em feiras nacionais
- participação em feiras internacionais
- outros

8 - No que se refere comunicação com o cliente qual o papel do fabricante e qual o papel dos dealers? Existe essa separação? Quando a estratégia é comum aos dois, em que situações?_Qual o direcionamento que a empresa dá a esse respeito?

9) Poderia falar um pouco sobre as ações institucionais relacionadas ao meio ambiente e de integração com a comunidade local (principais programas hoje)?

10) – Algo mais a comentar ou acrescentar?

Universidade Metodista de São Paulo
Programa de Pós Graduação em Comunicação Social
Nível Mestrado
São Bernardo do Campo – SP 2010
Mestranda: Cristina E. Bighetti
Matrícula – 75197

Roteiro de entrevista com o principal executivo dos fabricantes de equipamentos

A comunicação de mercado e os bens de capital: estratégias e desafios do setor de equipamentos para construção

- 1- Quais os principais conceitos de marca trabalhados pela sua empresa?
- 2- Como define o “espírito” da sua marca?
- 3- Quais as principais estratégias adotadas no relacionamento com os clientes? Quais pontos destacaria nesse relacionamento e que instrumentos de comunicação utilizam como suporte para que esse relacionamento se transforme numa relação de longo prazo?(eventos, websites, publicações, etc.)
- 4 O Senhor acredita que a ligação emocional e o comprometimento com a marca interferem diretamente na decisão de compra de equipamentos pesados, mesmo sendo uma compra técnica? Explique
- 5 Envolvimento com a marca é parte essencial de sua estratégia de relacionamento com cliente? Explique.
- 6 No que se refere comunicação com o cliente qual o papel do fabricante e qual o papel dos dealers? Existe essa separação? Quando a estratégia é comum aos dois, em que situações? Qual o direcionamento que a empresa dá a esse respeito?

Universidade Metodista de São Paulo
Programa de Pós Graduação em Comunicação Social
Nível Mestrado
São Bernardo do Campo – SP 2010
Mestranda: Cristina E. Bighetti
Matrícula – 75197

**Roteiro de entrevista com executivos (as) de marketing e comunicação dos
dealers**

(categoria empresa vendedora/representante de marca)

**Tema: A comunicação de mercado e os bens de capital: estratégias e
desafios do setor de equipamentos para construção**

- 1 - Como está estruturado o departamento de marketing e comunicação da sua empresa?
- 2 - De que forma é trabalhada a questão da comunicação com os clientes?
- 3 - Instrumentos (competências) utiliza? (assessoria de imprensa, relações públicas, propaganda, mídia on line, off line etc)
- 4 – Qual papel da sua empresa na sustentação da marca?
- 5- Quais os principais “pontos de contato” com o cliente?
- 6 – Qual o papel do relacionamento pessoal e da figura do vendedor no seu negócio? E no mercado de equipamentos para construção?
- 7 – Como sua empresa trabalha o vínculo afetivo e a natureza emocional da marca no sentido de criar relacionamentos de longo prazo, fidelização, comprometimento e recompras e novas vendas?

8 – Analisando as competências de comunicação utilizadas por sua empresa, qual considera a mais importante, ou a mais estratégica: (enumere de 1 a 5 podendo repetir os números)

- publicidade mídia impressa especializada
- mídia digital própria
- patrocínio à mídia digital de terceiros
- publicidade nos meios de comunicação de massa (jornais, revistas, rádio e TV)
- patrocínio a eventos técnicos e/ou sociais tais como congressos, palestras, premiações
- publicação própria (revista e ou house/organ)
- promoção de eventos comerciais tais como lançamentos de produto
- patrocínio a eventos esportivos (se houver)
- patrocínio a eventos associativos
- ações de marketing direto/de relacionamento com clientes
- assessoria de imprensa
- participação em feiras nacionais
- participação em feiras internacionais

- mídias sociais
- viagens técnicas
- ações em conjunto com o fabricante
- outros

Sugestões, comentários, informações adicionais que deseje acrescentar.

Grandes compradores

- 1- Em sua opinião , qual a importância da Simbologia e da Força da Marca na decisão de uma compra técnica, como equipamentos para construção
 R1 - Interfere diretamente nos custos de propriedade e de manutenção com produto de qualidade superior e valor de revenda maior.Para adquirir nome/força é necessário um pós ven também muito forte. Questões ambientais também estão diretamente ligadas a estes questões.
 R2 - A Marca e a reputação no mercado é o principal fator para definir o posicionamento do equipamento no mercado.Também afeta diretamente o valor de um equipamento de usados, portando ao escolher uma determinada Mar para investir , essa avaliação deve ser feita criteriosamente.A força da Marca também nos dá maior respaldo no atendimento pós venda.Estes fatores tem implicações diretas nos custos operacional
 R3 - Ainda é mandatória , pois para se atingir o reconhecimento como Marca de Referência , com certeza foi devido a qualidade do equipamewnto e em função principalmente do melhor pós ven.
 E para equipamentos que devem trabalhar 24 horas x 365 ano , a garantia de se ter uma boa estrutura de peças e mão de obra qualificada para suporte é imprescindível
 R4 - A simbologia é muito forte principalmente para os locadores .Ainda no dia de ontem conversando com o Maurício(Apelmat) ele me disse que se Marca é Caterpillar , por exemplo, ele não tem que explicar nada para o Locatário.Se é outra Mar (ele citou Volvo) ele tem que explicar as características (vender um novo produto
 A força da Marca é percebida (1º) através do suporte ao produto,(2º) no valor de revenda, (3º) no treinamento de operadores e mecânicos,(4º) na disponibilidade de peças de reposição ,inclusive para modelos antigos. São valores tangíveis
 R5 - A força da Marca de constrói através da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, sendo assim a escolha de um equipamento deve levar em consideração a representatividade da marca no mercado. Quanto a Simbologia não entendo que a mesma esta ligada ou influencia no processo de aquisição, não imagino ninguém comprando um equipamento , porque sua marca é da cor X ou Y , ou tem determinado formado.Como comentei acima, grandes marcas constroem através de qualidade nos produt oferecidos e principalmente nos serviços prestados durante a vida do equipamento

2- O que mais aprecia (ou não) na comunicação com o mercado realizada pelo fabricantes ? Enumere de 0 a 5 em ordem crescente de importância, podendo repetir a numeração

	Resp	Resp	Resp	Resp	Resp	Soma	%
a qualidade dos eventos	4	4	3	4	5	20	80,00%
as publicações dos fabricantes	5	4	4	4	3	20	80,00%
correspondências,e-mails e outros materiais de divulgação	3	3	3	1	3	13	52,00%
o trabalho de relacionamento empresa-empresa(Business to Business)	4	5	5	5	5	24	96,00%
a propaganda da mídia impressa especializada	5	3	3	4	4	19	76,00%
a presença institucional da Marca em eventos esportivo:	2	2	0	1	3	8	32,00%
a presença em eventos sociais ou campanhas sociais	5	2	0	2	3	12	48,00%
a presença em eventos técnicos:	5	5	3	4	4	21	84,00%
patrocínios em eventos culturais:	4	2	0	1	3	10	40,00%
participação em feiras nacionais e internacionais:	5	5	3	5	5	23	92,00%
as estratégias de lançamentos de produtos	4	4	3	5	4	20	80,00%
a comunicação institucional via web	4	1	2	2	3	12	48,00%
a comunicação institucional via web em sites e portais de 3ºs:	3	0	2	2	2	9	36,00%

3- O que você mais aprecia na estratégia de comunicação dos Dealers com seus clientes

	Resp	Resp	Resp	Resp	Resp	Soma	%
qualidade dos eventos técnicos:	5	5	4	4	5	23	92,00%
os eventos sociais	5	1	2	3	4	15	60,00%
relacionamento pessoal com a equipe de venda:	3	3	5	4	5	20	80,00%
a presença na mídia especializada por meio de notícia:	4	3	3	4	4	18	72,00%
a linguagem utilizada na publicidade e na propaganda	4	2	3	4	4	17	68,00%
a presença na mídia especializada por meio de publicidade e propaganda:	4	2	2	4	4	16	64,00%
as publicações próprias dos fabricantes:	4	3	3	4	3	17	68,00%
a comunicação via web em sites e portais próprios:	4	1	3	2	2	12	48,00%
mala direta	3	1	3	3	3	13	52,00%
mala direta digital	4	0	3	2	2	11	44,00%
patrocínios a eventos técnicos e sociais:	4	4	3	4	4	19	76,00%
patrocínios a eventos esportivo:	3	2	1	1	3	10	40,00%

4- Até que ponto técnicos de manutenção, mecânicos e operadores na sua empresa contribuem para a decisão de compra de equipamentos

Influenciam bastante							
Influenciam pouco	x	x				x	
não influenciam , pois a decisão é gerencia							

5- Em sua opinião existe por parte do usuário diretos dos equipamentos (operadores e técnicos)uma nitida preferência por determinadas marca ou por produtos de determinado fabricante :

sim , perfeitamente perceptível					x		
existe uma tendência, mais não é explicit	x	x				x	
depende do product							
não existe preferência							

6- Enumere por ordem de importância quais das marcas abaixo , você tem mais afinidade ou qual tem mais admiração ou simpati:

Hyundai	2	4	2	3	1	12	48,00%
Case	2	3	2	2	2	11	44,00%
Komatsu	4	5	3	3	3	18	72,00%
Caterpillar	5	5	4	5	5	24	96,00%
Volvo	4	5	5	5	5	24	96,00%

JCB	2	4	1	3	4	14	56,00%
New Holland	3	2	1	3	3	12	48,00%
Doosan	1	1	1	3	1	7	28,00%
Sany	1	0	1	1	0	3	12,00%

7- Enumere de 0 a 5, por ordem crescente de importância, o que, na sua opinião é mais relevante no momento da decisão da compra de um equipamento para uma grande construtora

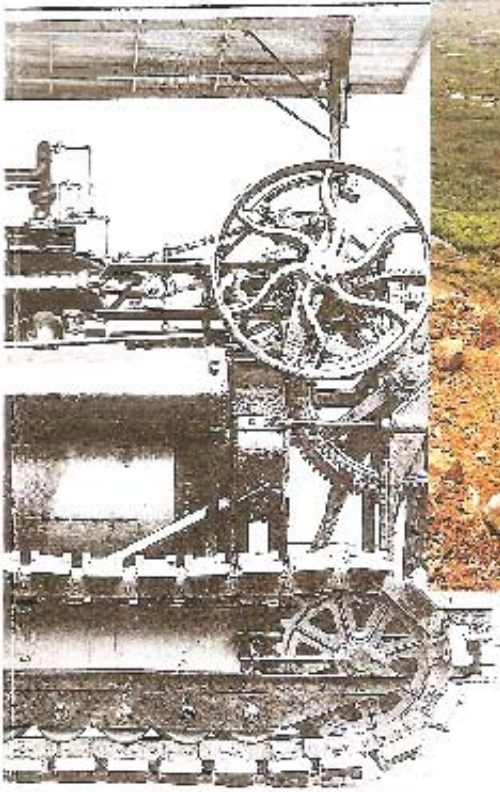
conhecimento e confiança na marca	5	3	5	5	5	23	92,00%
conhecimento do produto	5	4	4	5	5	23	92,00%
relacionamento com o fabricante	4	3	3	3	4	17	68,00%
relacionamento com o representante/dealer	4	3	4	4	4	19	76,00%
atendimento	4	4	4	5	4	21	84,00%
estrutura de pós-venda	5	5	5	5	5	25	100,00%
peças e serviços de manutenção	5	5	5	5	5	25	100,00%
Valor do bem	4	3	2	3	1	13	52,00%

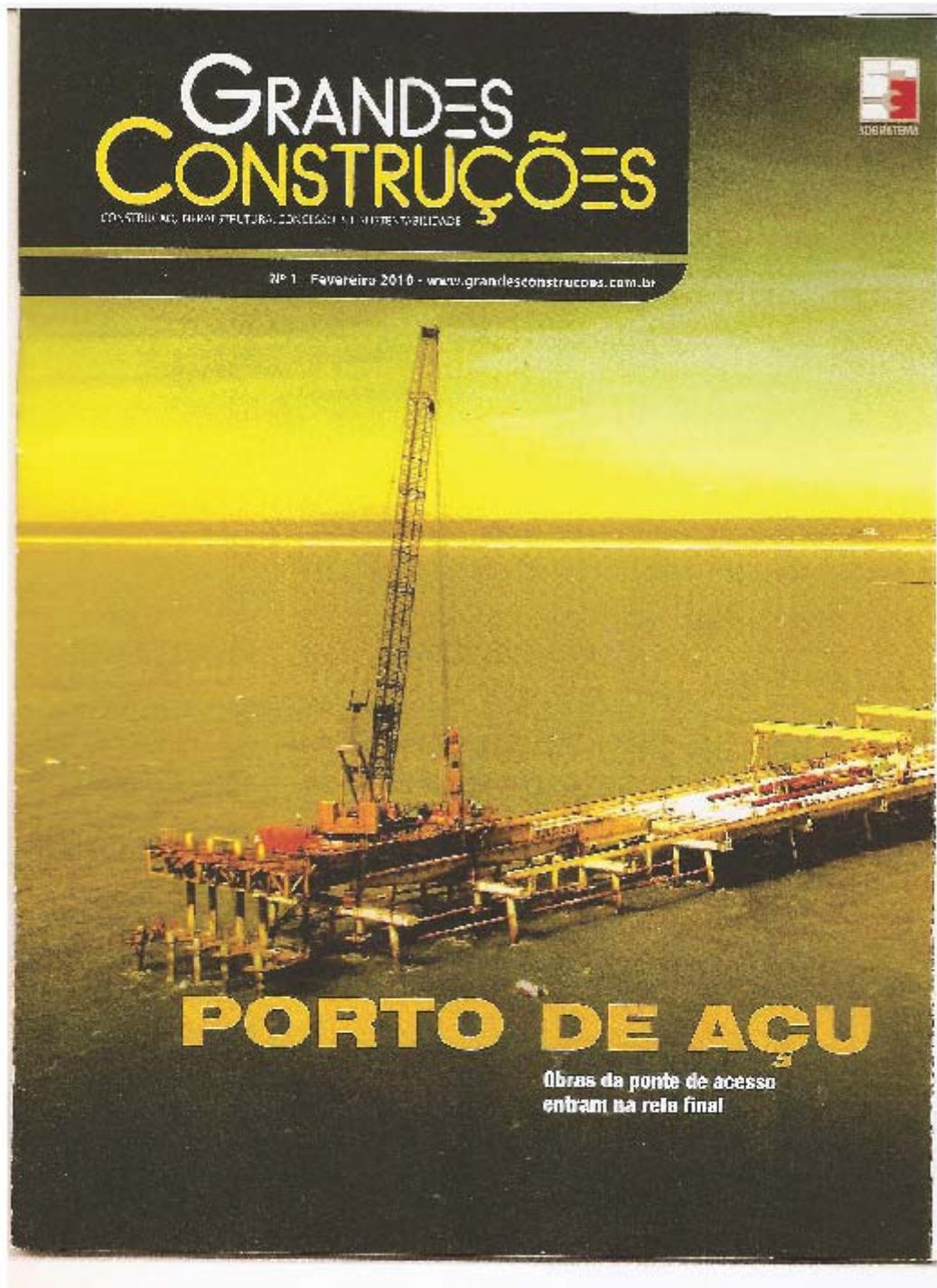
8- Quais dos Dealers abaixo você considera mais eficientes na questão do relacionamento com o cliente. Enumere 0 a 5 por ordem decrescente de importância

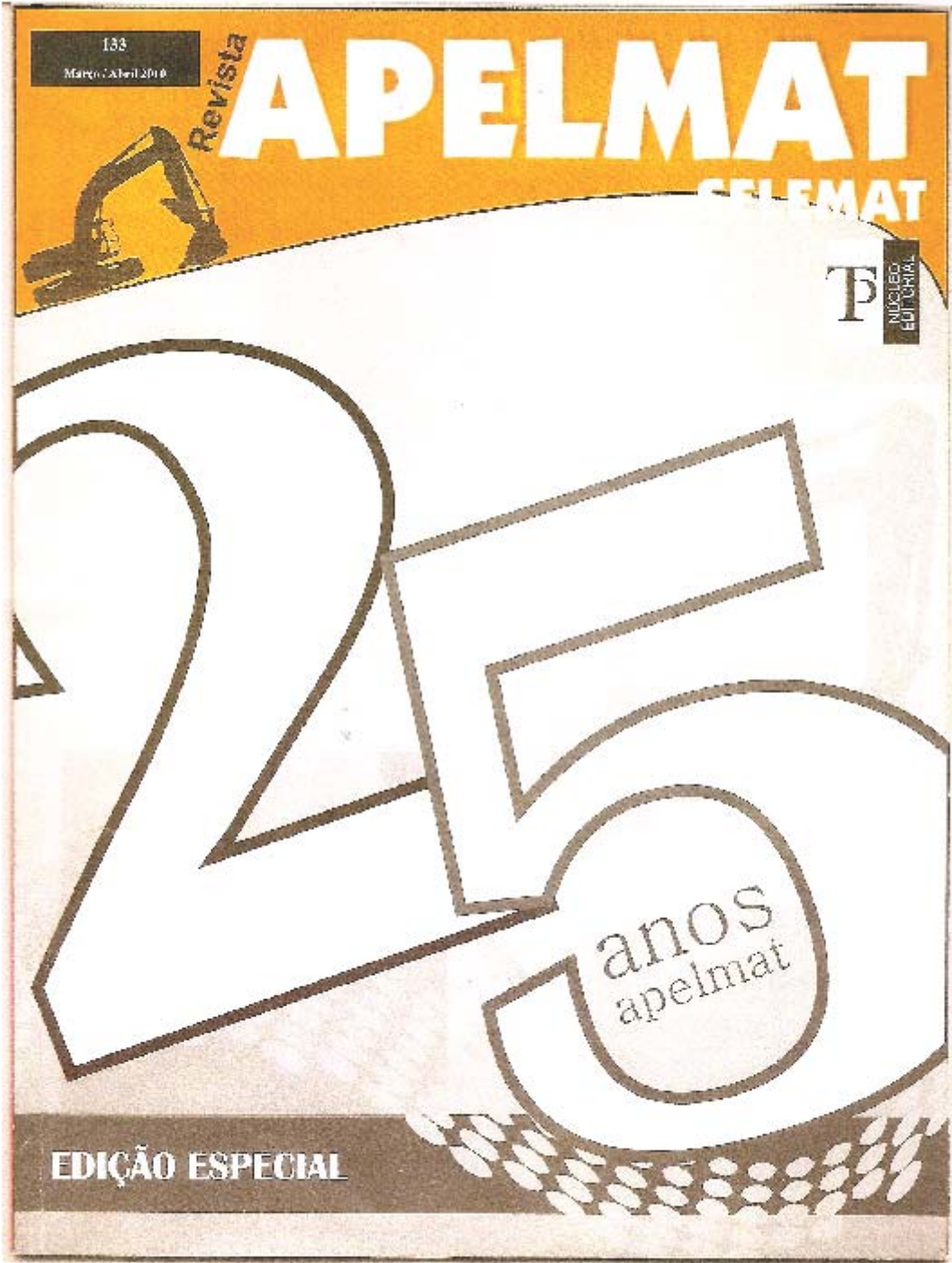
Brasif	3	0	3	3	3	12	48,00%
Tracbel	4	5	5	4	4	22	88,00%
KGC /BMC	1	2	2	2	2	9	36,00%
Sotreq	5	5	4	4	3	21	84,00%
Auxter	2	2	2	4	3	13	52,00%
Bauko	4	3	3	3	3	16	64,00%
Shark	3	2	2	3	4	14	56,00%
Comingersoll	2	2	2	2	1	9	36,00%

ANEXO 3 – Publicações Especializadas e Propagandas de Época

THE
CATERPILLAR
STORY









18
Ano 6
2007

CASE

CONSTRUCTION

CLUBE

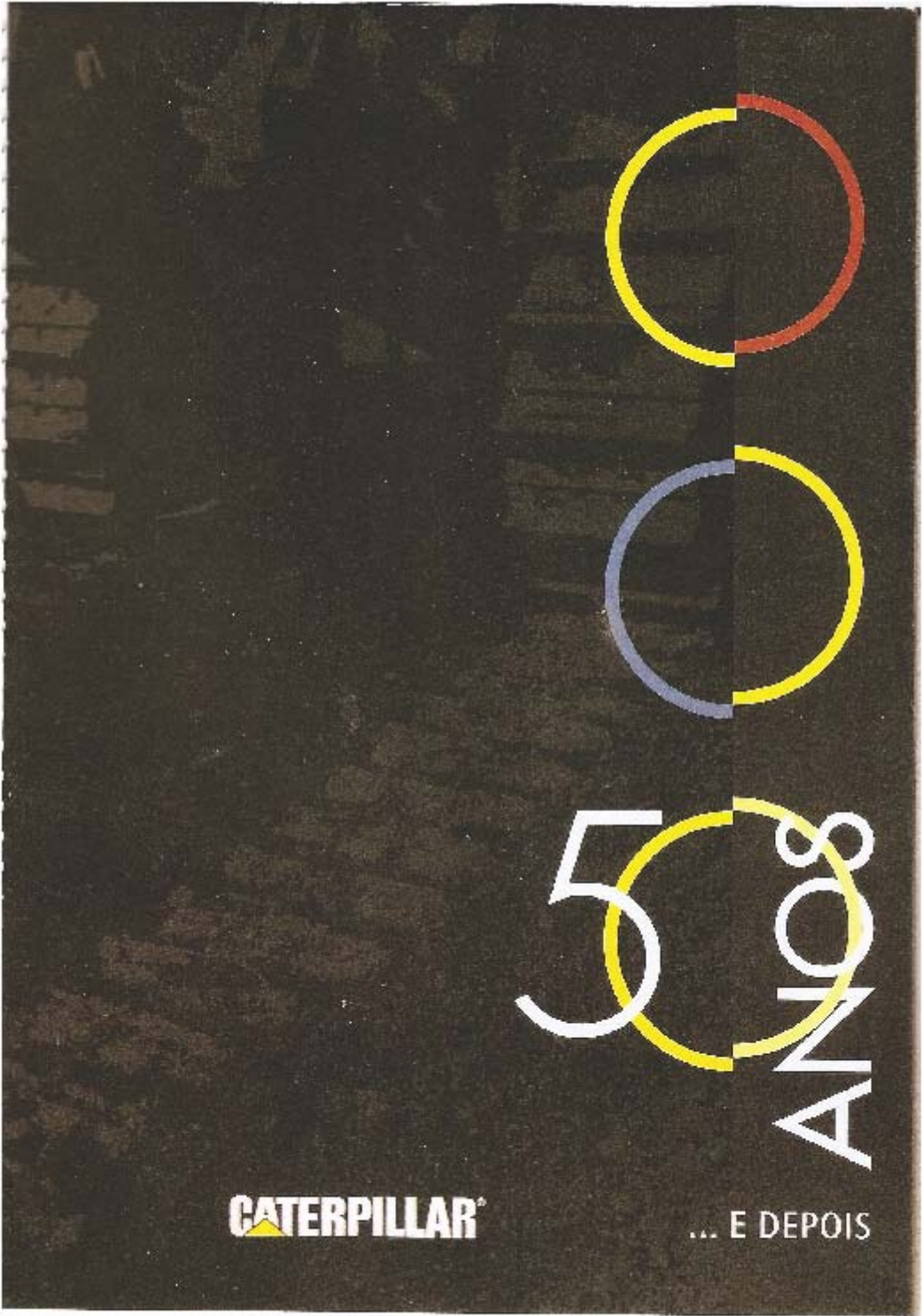
50

YEARS

1957-2007

Retroescavadeira Case

Uma história de trabalho, paixão e liderança



CATERPILLAR

... E DEPOIS



www.elo.com.br

12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 | 100

Engfort atua em obras de grande porte em todo o país

Mina da Samarco completa 5 mil dias sem acidentes

Primeira carregadeira de rodas Caterpillar faz 50 anos

O mercado de pavimentação está aquecido no Brasil



Motores CAT trazem benefícios aos barcos de pesca da Ecomar



02/2010 EDIÇÃO 35

spirit

REVISTA DA VOLVO CONSTRUCTION EQUIPMENT



SEGURANÇA EM PRIMEIRO LUGAR

A VOLVO DÁ O EXEMPLO

Após mais de um século a Volvo ainda é sinónimo de segurança. Não é apenas um valor corporativo importante, mas a essência de nosso pensamento.

Destaque: As carregadeiras Volvo encontram novos caminhos com a tecnologia de eficiência de combustível OptiShift.

Volvo Trucks: O FMX com novo visual fortaleceu a cadeia de "soluções totais" da Volvo.

E mais: informações sobre produtos, relações de serviço e muito mais...



