

ANTÓNIO JOSÉ SANTÁGUEDA BALSINHA

MARKETING B2B NO SECTOR DA PINTURA INDÚSTRIAL

Lisboa

2017



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

MARKETING B2B NO SECTOR DA PINTURA INDÚSTRIAL

António José Santágueda Balsinha

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Gestão para obtenção do Grau de Mestre em
Marketing

Orientadora: Professora Doutora Paula Lopes

Lisboa

2017

Resumo

Esta dissertação tem por objectivo perceber a importância do serviço pós-venda no negócio B2B internacional. O caso analisado é uma empresa que vende um produto para empresas do sector industrial e que mantém a ligação com os clientes empresariais através de um serviço gratuito que ajuda a manter um consumo equilibrado do produto vendido.

A revisão de literatura destaca a importância do factor de relacionamento com o cliente no âmbito da comunicação, um dos P's do Marketing, através da figura do profissional que ajuda o processo das vendas no início e que se torna gestor de cliente no pós-venda. Destaca ainda as diferentes características do negócio B2B para sectores específicos.

O estudo empírico engloba uma análise de conteúdo web do site da empresa estudada, entrevistas a profissionais do sector para recolher a informação necessária à elaboração de um questionário aplicado a cinco empresas que são clientes e que compram o produto principal, tintas em pó para indústria, e utilizam o software de manutenção, um serviço gratuito fornecido pela AKZONOBEL.

Palavras-chave: Marketing, Marketing B2B, Sector de tinta em pó para a indústria.

Abstract

This dissertation aims to realize the importance of after-sales service in the international B2B business. The case analyzed is a company that sells a product for companies in the industrial sector and that maintains the connection with the business customers through a free service that helps to maintain a balanced consumption of the product sold.

The literature review highlights the importance of the relationship factor with the customer in the scope of communication, one of the P's of Marketing, through the figure of the professional who helps the sales process in the beginning and who becomes a customer manager in the after-sales. It also highlights the different characteristics of the B2B business for specific sectors.

The empirical study includes a web content analysis of the company's website, interviews with professionals in the industry to collect the information necessary to prepare a questionnaire applied to five companies that are customers and who buy the main product, powder inks for industry, And use maintenance software, a free service provided by AKZONOBEL.

Keywords: Marketing, B2B Marketing, Powder ink industry sector.

Agradecimentos

Agradeço a todos os meus colegas da Akzonobel, nomeadamente os do departamento de Assistência Técnica Ibéria e departamento comercial em Portugal o apoio na recolha de autorizações e recolha de informação.

Agradeço à minha família o apoio na fase de elaboração desta dissertação.

Um agradecimento à minha orientadora a Professora Doutora Paula Lopes por ajudar a encontrar o caminho desta investigação.

Um agradecimento muito especial ao Eugénio Cardona que me possibilitou a entrada nesta área profissional e a quem dedico este trabalho.

Índice

1. Introdução	1
2. Objectivos	3
2.1. Objectivo Geral	3
2.2. Objectivo Específico	3
3. Hipóteses	4
Capítulo 1 – Mercado B2B	6
1.1. Mercado B2B – Comércio entre empresas	6
1.2. Relações comerciais com características específicas	7
1.2.1. Vendas B2B	8
2. Marketing – das Origens ao Marketing B2B	11
2.1. As Origens do Marketing	11
2.1.1. As fases do Marketing	11
2.2. Marketing Moderno	16
2.3. Marketing Relacional	17
2.3.1. Marketing Relacional direccionado para B2B	19
2.4. Marketing Mix B2B	20
3 - Estudo Empírico	26
3.1. Desenho Do Estudo Empírico	28
3.2. Estudo Empírico – Fase 1	29
3.2.1. Estudo Fase 1: Estudo Junto De Fontes Primárias	29
3.2.2. Resultados da entrevista	30
3.3. Estudo Empírico – Fase 2	30
3.4 Descrição do questionário	30
3.5. Amostra Do Questionário	30
3.6. Análise De Resultados	31
3.7. Apresentação Grupo AKZONOBEL	36

3.7.1. História.....	36
3.7.2. Valores.....	37
3.7.3. Responsabilidade	37
3.7.4. Livre Iniciativa	38
3.7.5. Integridade do negócio	38
3.7.6. Actividades comunitárias	38
3.7.6. Comunicação.....	39
3.7.7. Organograma.....	39
3.7.8. Gestão	40
3.7.8. Como comprar?	42
3.7.9. Concorrentes	43
3.7.10. AKZONOBEL em números	44
3.7.11. Áreas de Negócio	45
7.7.12. Sistema Optimesure	48
Conclusão	50
Limitações e Linhas Futuras de Investigação.....	52
Referências Bibliográficas.....	53
Anexo - Questionário.....	58

Índice de Gráficos

Gráfico 1	32
Gráfico 2	32
Gráfico 3	33
Gráfico 4	34
Gráfico 5	34
Gráfico 6	35

1. Introdução

A dissertação tem como tema Comunicação de Marketing B2B no sector da Pintura de Lacagem. A temática desta dissertação tem como objectivo aprofundar os conhecimentos académicos na área global da pintura com tinta em pó, bem como a importância da utilização de um software que permite recolher indicadores de desempenho numa linha de produção de pintura em pó.

Adicionalmente esta é uma temática única e pouco estudada, o que leva à necessidade de investigação.

Paralelamente a escolha desta temática justifica-se devido à experiência profissional do Mestrando na área de revestimentos em pó, que sentiu necessidade de aprofundar os conhecimentos académicos relacionados com a vertente profissional onde está integrado.

Sendo que na actualidade as empresas encontram dificuldade em se diferenciar somente por produto e sendo esta característica bastante presente no negócio B2B, muitas das vezes o elemento diferenciador é o produto suportado por serviço a vantagem competitiva de alguns ambientes empresariais.

A Akzonobel na sua área de negócio “Powder Coatings” e através dos programas “Optimesure” sustenta volumes de venda de tinta em pó fornecendo um serviço de monitorização e controlo aos seus clientes. Este serviço tem como principal objectivo ser um elemento diferenciador do que o mercado actualmente apresenta.

O sistema Optimesure é um software que instalado na linha do cliente permite monitorizar e controlar as espessuras de tinta. Não obstante esta ferramenta é um elemento de comunicação fundamental e constante entre o cliente e o fornecedor uma vez que todos os dados recolhidos nas linhas dos clientes são previamente trabalhados pela Akzonobel e enviados aos seus clientes. Semanalmente os

clientes recebem um relatório da Akzonobel com recomendações e sugestões de melhoria continua.

Tem sido vital para o sucesso dos sistemas Optimesure implementados o acto de comunicação constante entre fornecedor e cliente. A expectativa do cliente é que através desta comunicação permanente que disponibiliza os resultados da monitorização e controlo da espessura de tinta, possa a Akzonobel entender o seu negócio de forma mais clara e concreta. Na verdade o sucesso destes projectos implementados passa por estas três dimensões, a monitorização por parte do cliente fazendo as suas medições, o controlo por parte da Akzonobel estabelecendo os programas de pintura e objectivos de espessura e a forma como os resultados são comunicados.

Serão alvo de estudo os cinco sistemas Optimesure em funcionamento na Península ibérica perspectivando que o resultado dos estudos nos possa indicar como pode evoluir e continuar a defender o negócio da venda de tinta em pó o sistema Optimesure.

2. Objectivos

Os objectivos desta dissertação dividem-se entre objectivos gerais e objectivos específicos.

2.1. Objectivo Geral

O objectivo geral desta dissertação é perceber o tipo de comunicação B2B num negócio especializado em que a comunicação entre fornecedor e cliente empresarial implica especificidades técnicas próprias do negócio e que se tornam importantes devido à produtividade que permitem.

2.2. Objectivo Específico

Neste caso, esta dissertação tem como objectivo específico, e no seguimento do caminho apontado pela revisão de literatura, perceber se os clientes consideram importante a ligação continua ao fornecedor de um produto específico após a venda, ligação essa que se mantém através do fornecimento de um serviço.

Nesta dissertação pretende-se identificar junto dos cinco clientes da Península Ibérica da empresa AkzoNobel, uma empresa fornecedora de tintas em pó com aplicação específica para empresas de carácter industrial, se após a venda das tintas, valorizam o serviço de pós-venda que acaba por ser uma forma de manter o relacionamento e a comunicação entre a AkzoNobel e os seus clientes. O serviço mencionado é um sistema de monitorização de linha denominado Optimesure que permite controlar os indicadores referentes ao nível das tintas consumidas.

3. Hipóteses

Após os objectivos é necessário formular as hipóteses deste trabalho de investigação que vão servir de apoio para a teoria.

Neste contexto colocamos as seguintes hipóteses:

H1: No âmbito do mercado B2B numa área de negócio em que a tinta em pó para a indústria é um produto muito comercializado, será que o software de monitorização e controlo de tinta Optimesure (neste caso oferecido como mais valia) é importante para o cliente empresarial.

H2: Os indicadores de consumo de tinta do sistema Optimesure é importante para os clientes.

No final deste trabalho de investigação serão analisados os resultados de forma a aceitar ou refutar as hipóteses.

CAPÍTULO 1 – MERCADO B2B

Capítulo 1 – Mercado B2B

As empresas estão inseridas num contexto global onde interagem com outras empresas quer sejam parceiros, concorrentes ou clientes. Adicionalmente, este mercado evolui permanentemente e adquire características específicas consoante as suas especificidades. As empresas que actuam num mercado B2B comercializando um produto direccionado para uma carteira de clientes em grande maioria de caracter industrial são obrigados a uma manutenção da relação fornecedor -cliente essencial para manter a carteira de clientes, dado que esta é a forma um negócio bem-sucedido e para a fidelização das empresas clientes. (Benedetto & Han, 2016).

1.1. Mercado B2B – Comércio entre empresas

Antes de avançar para o Marketing B2B é importante abordar o que é o mercado B2B. Segundo Kotler (1993), o mercado industrial ou o mercado Business to Business (B2B), pode ser entendido como o mercado produtor ou mercado de negócios.

Na sua essência este mercado é constituído por todos os indivíduos e organizações que adquirem produtos ou serviços que serão vendidos ou fornecidos a outros, através da sua entrada no processo de produção. Isto é, a compra dos componentes/ materiais inerentes a estes produtos ou serviços são incorporados para serem usados no processo de fabrico ou para revenda a outras unidades fabris (Anderson & Naurus, 2004: 4; Hallin et al., 2006; Phadtare, 2008; Carvalho 2010). Caracterizando-se por ser um mercado que apresenta uma comunicação de elevada interacção e num sentido bidireccional, que pode vir a suceder em tempo real (Harrison-Walker & Neeley, 2004; Harwood et al., 2008).

Entender as características da compra organizacional é essencial para a criação de programas eficazes de marketing que atinjam os compradores deste mercado. Isso porque tais compradores não se comportam como os de mercado de consumo, apesar do objectivo na realização da compra ser o mesmo em ambos os casos – satisfazer uma necessidade. Os objectivos e as políticas singulares de uma organização estabelecem restrições especiais na tomada de decisão do comprador organizacional. (Kerin et al., 2007).

O principal elemento de distinção dos mercados B2B está relacionado com o seu elevado nível de complexidade em que o processo de decisão de compra é longo (Young et al., 2015; Benedetto & Han, 2016). O mercado B2B torna-se também complexo devido à sofisticação dos produtos ou serviços, onde é necessária a consulta de especialistas qualificados com conhecimento dos produtos e serviços que o cliente deseja (Kotler & Pfoertsch, 2006) e das encomendas, dado que estas são realizadas em grande escala (Anderson & Naurus, 2004: 4).

1.2. Relações comerciais com características específicas

As compras organizacionais envolvem mais pessoas no processo de decisão com complexas interacções entre essas, suas metas pessoais e os objectivos da empresa. (Webster e Wind, 1972). Segundo Kerin et al. (2007), a compra organizacional tem maior probabilidade de envolver negociações demoradas em relação a cronograma de entrega, preço, especificações técnicas, garantias e políticas de indemnização. Para Hutt e Speh (2002), algumas vezes os produtos são iguais, mas são necessárias abordagens de marketing fundamentalmente diferentes para alcançar o comprador organizacional.

Empresas que vendem produtos ou serviços de consumo tentam atingir milhares ou milhões de indivíduos. Em comparação, as empresas que vendem para organizações são frequentemente restritas a muito menos compradores potenciais.

Assim, as empresas realizam compras que envolvem mais dinheiro e maior quantidade de produtos do que as feitas por consumidores. Para Kotler (2000), isso resulta no fato de os fornecedores customizarem suas ofertas com intuito de atender às necessidades de cada empresa. Às vezes, os compradores exigem que os vendedores revejam não apenas suas práticas, como também seu desempenho, e os relacionamentos entre clientes e fornecedores têm mudado de desagradáveis e adversários para próximos e amigáveis.

Kotler (2000) cita como diferencial as obrigações de seguir as políticas, normas e exigências da organização e a existência de muitos trâmites – como cotações, propostas e contratos – que não são vistos com frequência em compras realizadas por consumidores. Assim, a realidade do marketing per se é que fornecedores enfrentam mercados concentrados nos quais clientes individuais podem ter importância crucial. Esses clientes não são passivos, mas pesquisam e interagem activamente com fornecedores seleccionados e reclamam produtos customizados. (Turnbull e Leek, 2005). Existe uma ligação directa entre a demanda por produto industrial e a demanda por produtos de consumo: a primeira deriva-se da segunda. Para Hutt e Speh (2002), em razão do fato de a demanda ser derivada, o profissional de marketing B2B deve monitorar cuidadosamente os padrões de demanda e as mudanças nas preferências dos consumidores no mercado de consumo, normalmente em bases mundiais, e não somente monitorar, mas também desenvolver programas que atinjam directamente o consumidor final.

1.2.1. Vendas B2B

Algumas outras características diferenciam a estratégia do marketing organizacional. Para Hutt e Speh (2002), o profissional de marketing B2B deve enfatizar a venda pessoal em vez de anunciar (TV, jornal) para atingir compradores em potencial. Para os autores, apenas uma parte do orçamento promocional deverá ser investida em propaganda (feita mais comumente através de jornais mercantis ou mala directa). Essa propaganda, no entanto, normalmente estabelece a base para uma

visita de vendas bem-sucedida. Segundo Kerin et al. (2007), para compras rotineiras, com pequeno volume monetário, um único comprador ou gerente de compra frequentemente toma a decisão de compra sozinho. Contudo, em muitos casos, diversas pessoas na organização participam do processo de compra.

Os indivíduos deste grupo, denominado centro de compras, compartilham metas, riscos e conhecimentos importantes para uma decisão de compra. Os membros do centro de compras são motivados por uma complexa interação de metas e objectivos individuais e organizacionais.

O profissional de marketing empresarial deve estar mais preocupado em descobrir quem são as pessoas influentes nos diferentes tipos de organizações, em cada estágio do processo decisório, e seu grau relativo de influência. (Turnbull e Leek, 2005). As relações em que não há dependência de um único fornecedor nem comprometimento entre as partes e que objetiva a satisfação de interesses de curto prazo, precisam de ações do Marketing Transaccional. (Vlosky e Wilson, 1997).

As ideias tradicionais sobre as compras organizacionais, baseadas na optimização de uma única transação, enfatizam trocas de soma-zero, em que o ganho de um dos lados leva à perda do outro, tornando as empresas mais adversárias do que colaboradoras. No entanto, àquelas relações em que o comportamento de compra focaliza, inegavelmente, uma construção de um relacionamento de longo prazo, por meio de alto grau de confiança e compromisso, devem-se aplicar as acções do marketing de relacionamento.

CAPÍTULO 2 - MARKETING – DAS ORIGENS AO MARKETING B2B

2. Marketing – das Origens ao Marketing B2B

2.1. As Origens do Marketing

Relativamente às origens do marketing e à evolução deste conceito, foram consideradas relevantes as perspectivas de Castro (2002), que caracteriza o sistema de marketing moderno, Lindon et al (2004), que descreve a evolução do conceito e das actividades de marketing, e também de Pires (1992), que define o conceito e processo de marketing e esclarece algumas das suas mais importantes características.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) o marketing evoluiu ao longo dos anos, passando por três fases que eles chamam de marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Gracioso (1997) coloca a ideia de que as mudanças no marketing são consequências de três revoluções vividas pela sociedade, a revolução industrial, a revolução industrial tecnológica e a revolução da informação, cada uma influenciando directamente a forma das empresas fazerem marketing. Já Boone e Kurtz (2011) dividem a evolução do marketing em quatro eras: da produção, das vendas, do marketing e do relacionamento, sendo que a era da produção representa o marketing 1.0, as eras das vendas e do marketing representam o marketing 2.0 e a era do relacionamento do marketing 3.0.

2.1.1. As fases do Marketing

Na fase do marketing 1.0 o marketing é centrado no produto, o objectivo do marketing era vender os produtos da fábrica a todos que quisessem comprá-los. A comunicação era feita da empresa para o cliente de forma vertical, sem a troca de

informações, o objectivo era padronizar e ganhar em escala, reduzindo assim os custos e, conseqüentemente, os preços. O exemplo que melhor resume esta estratégia é a frase de Henry Ford: “O carro pode ser de qualquer cor, desde que seja preto” (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010). Gracioso (1997) afirma que nessa fase o marketing era guiado apenas pela teoria da oferta e procura, sem reconhecer que a demanda deve ser criada, ajustando diferenças entre oferta e procura apenas com o ajuste de preços. Este pensamento se devia muito ao padrão de vida que a população da época tinha, pois a grande maioria das pessoas nas cidades não tinha boas condições financeiras, conseqüentemente, não tinham dinheiro sobrando para escolher comprar o que mais lhe agradava. As compras eram basicamente por necessidade e as empresas se preocupavam, basicamente, em melhorar seus processos de produção, com o objectivo de conseguir reduzir custos e, conseqüentemente, reduzir seus preços (Gracioso, 1997).

O cenário citado começa a mudar ao redor do mundo a partir da década de 1920, impulsionado por uma elite em evolução, que começava a exigir produtos e serviços de melhor qualidade. A segunda revolução industrial, chamada por Gracioso (1997, p. 19) de “revolução da alta tecnologia aplicada à produção”, melhorou o padrão de vida da população. Com mais dinheiro no bolso os clientes passaram a comprar mais e, conseqüentemente, exigir mais das empresas. “Graças a uma renda discricionária mais alta, as pessoas passaram a comprar mais bens e serviços supérfluos. Mas, principalmente, passaram a exercer mais poder de escolha das marcas e dos fornecedores” (Gracioso, 1997, p. 19). Com o tempo, as empresas começam a perceber que existem outros factores que influenciam na decisão de compra do cliente, dentre eles impulsos e motivações psicológicas que não estão atrelados à lei da oferta e da procura (Gracioso, 1997).

Kotler, Kartajaya e Setiawn (2010) chamam esta fase de marketing 2.0, em que o cliente é bem informado e a concorrência é maior, o que aumenta a quantidade de produtos que o consumidor tem a sua escolha. Isto faz com que a comunicação se

inverta, então é o consumidor quem estipula como quer o produto e quanto quer pagar, a interacção entre empresa e cliente fica maior. Sendo assim, o profissional de marketing precisa segmentar o mercado e criar produtos cada vez mais especializados. As campanhas de marketing visam um lado mais emotivo, tentando atingir o coração e mente dos consumidores, criando neles, desejos de compra, mesmo sem existir a necessidade. Isto faz com que os profissionais de marketing tenham uma necessidade de conhecer melhor seu público-alvo. As campanhas de marketing buscam personificar as marcas, tentando criar uma relação mais pessoal entre cliente e empresa. As redes sociais surgem como principais ferramentas utilizadas para atingir este objectivo. O cliente não aceita mais a relação vertical, ele quer fazer parte do processo. (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010). Ainda segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), há uma mudança da actual era do marketing 2.0 entrando no marketing 3.0.

Nesta nova fase, não basta apenas a empresa incluir o cliente no processo de produção e venda, ela precisa retornar algo para a sociedade, “a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa”. (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010). Gracioso chama essa terceira fase de revolução da informação, mas dá maior importância para a ampliação da possibilidade de captação e interpretação dos dados, aumentando a segmentação de mercado de uma forma jamais vista, tratando esta nova fase como “a era do indivíduo”. (Gracioso, 1997). Mesmo não citando a responsabilidade corporativa, Gracioso concorda com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) quando afirma que nesta fase os clientes estão melhor informados e têm acesso aos dados das empresas, isso mostra que uma empresa que comete deslizes sociais, potencialmente será descoberta e terá tais deslizes divulgados, o que pode afetar negativamente sua imagem. Boone e Kurtz (2011) chamam essa fase de era do relacionamento e enfatizam a necessidade das empresas criarem relacionamentos fortes e duradouros, não só com os consumidores, mas com todos os stakeholders da empresa, essa nova era coloca os consumidores no centro das atenções da empresa, com o objectivo de que eles se tornem clientes fixos, pois se

percebeu que conquistar novos clientes é mais caro para a empresa do que manter os mesmos (Boone; Kurtz, 2011).

A evolução do marketing exposta, deu-se em função das mudanças existentes na sociedade e teve como objectivo destacar a empresa na preferência dos consumidores. Como já foi explanada, a forma encontrada pelas empresas para se destacar na preferência dos consumidores tem sido investir num estreitamento do relacionamento entre eles, isso é melhor visto na teoria da era do relacionamento, defendida por Boone e Kurtz, mas também aparece nas evoluções defendidas por Kotler et al e por Gracioso. Para melhorar esse relacionamento, as empresas começaram a criar novas formas de se aproximar do cliente e de promover seus produtos ou serviços de uma forma mais pessoal.

De acordo com a American Marketing Association (2013), o marketing define-se como a actividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e negociar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.

Até à Segunda Guerra Mundial, o Marketing era uma disciplina essencialmente de cariz empírico, e a utilização de métodos científicos é um fenómeno que apenas surge na segunda metade do século XX. A venda, a distribuição e a publicidade eram então consideradas como instrumentos exclusivamente assentes na sensibilidade e no bom senso, não existindo preocupação nas actividades comerciais das empresas com questões de racionalidade nem com a utilização de métodos científicos (Lindon et al, 2004).

Lindon et al (2004) referem que o desenvolvimento das ciências sociais, da ciência económica, os progressos da estatística e, sobretudo, o aparecimento dos computadores, permitiram ao marketing passar, a pouco e pouco, do estágio

artesanal e empírico ao estágio técnico e científico, do marketing de massas ao marketing segmentado e, posteriormente, ao marketing individualizado (one-to-one).

Lindon et al (2004) esclarecem que o marketing existe, como “atitude e estratégia”, desde que existe um sistema de trocas organizado e que este se trata sobretudo de um fenómeno da segunda metade do século XX. Caracterizam, ainda, o marketing, como uma das grandes marcas civilizacionais do século, pelo facto de estar associada ao desenvolvimento da chamada “sociedade de consumo”.

Desde a origem do negócio à sua configuração e organização, sem esquecer as tarefas de controlo e reportar, tudo passou a ter uma dimensão de marketing. (Lindon et al, 2004).

Estes autores defendem o marketing como uma estratégia que deve responder de forma relevante às seguintes questões:

- ✓ Quais são os objectivos (vendas, quota de marketing) de marketing?
- ✓ Quais são os concorrentes actuais?
- ✓ Quais os segmentos de mercado a atacar e, nestes segmentos, quais os alvos (públicos a conquistar e fidelizar) de marketing?
- ✓ Qual o posicionamento a reter, isto é, que posição ocupar na mente dos clientes?
- ✓ Qual o marketing-mix, ou seja, quais os meios a utilizar: produto, preço, distribuição, comunicação?

Para Castro (2002), pode definir-se o marketing como um conjunto de meios de que uma empresa dispõe para vender os seus produtos aos seus clientes, de forma rentável.

Para muitas empresas, e em particular para as instituições financeiras, introduzirem-se no marketing trata-se, sobretudo, de adaptar a organização a uma nova estrutura de distribuição, com múltiplos canais, de múltiplas características, que têm de dialogar coordenadamente. Trata-se também, de realizar a integração entre o mundo físico e o mundo virtual, sabendo compreender e assumir as influências que mutuamente exercem entre si. (Lindon et al, 2004).

2.2. Marketing Moderno

Castro (2002) aponta três elementos que permitem caracterizar o sistema de marketing moderno, que emergiu perto do final do século XIX:

1. A invenção e a valorização da marca, proporcionando um método de identificação da origem do produto e de sinalização do seu valor aos consumidores;
2. A análise e a avaliação dos mercados recorrendo a técnicas de inferência estatística assentes na selecção de uma amostra de consumidores representativos do universo total, respondendo à impossibilidade prática de contactar individualmente os clientes;
3. A comunicação directa com os clientes de modo a promover a marca junto dos mesmos.

Ainda recentemente vulgarmente confundido com a publicidade, o marketing adquiriu uma inequívoca autonomia e um novo estatuto no quadro das ciências empresariais. Transformou-se rapidamente numa função nuclear, transversal, e, por isso, frequentemente dependente do primeiro responsável da empresa. (Lindon et al, 2004).

Lindon et al (2004) refere também que a crescente importância do marketing na organização e estratégia das empresas se deveu a diversos factores, tais como:

- ✓ O aprofundamento dos sistemas de livre concorrência;
- ✓ A crescente “soberania do consumidor” enquanto prática e ideologia;
- ✓ O enorme desenvolvimento das infraestruturas de transporte e comunicação;
- ✓ A acelerada redução do ciclo de vida dos produtos;
- ✓ A crescente preponderância da distribuição da “cadeia de valor”.

2.3. Marketing Relacional

Nos anos 80, a revolução informática veio dar profundidade e consistência ao processo de crescimento da importância do marketing, permitindo tratar sistematicamente enormes quantidades de dados e abrindo caminho para as técnicas de segmentação e customização (Lindon et al, 2004).

Neste seguimento, refere o Customer Relationship Management (CRM) como a nova expressão mágica do marketing estratégico, introduzida com a revolução telemática, simbolizada pela Internet, em que as palavras-chave são o tempo real, a realidade virtual e a interatividade.

Por outro lado, Pires (1992) apresenta o marketing como um conceito que ultrapassa uma mera especialização funcional como a produção, pessoal ou financeira. O autor refere, também, que o marketing representa para as organizações e para os indivíduos, que dela fazem parte, uma filosofia de gestão, na medida em que inclui valores, técnicas, e programas de acção com impacto em todas as áreas funcionais de uma organização. Defende, ainda, que o marketing deve condicionar o comportamento dos indivíduos que integram uma organização, no sentido de assegurar a sobrevivência e o seu sucesso.

Em resumo, para Pires (1992), o marketing consiste na gestão da relação que qualquer organização tem com o mercado onde atua, no sentido de atingir os objectivos que persegue e satisfazer as necessidades do mercado.

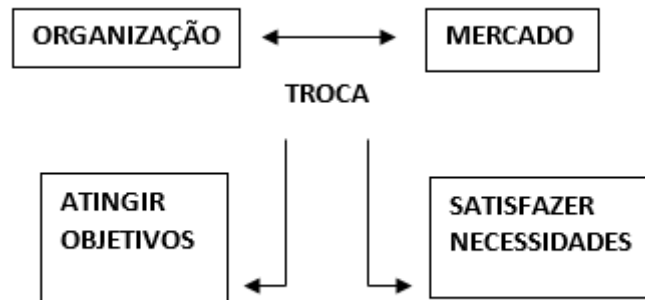


Figura 1 – Definição do processo de Marketing;

Fonte: Adaptado de Pires (1992), p. 8.

Pires (1992) menciona também quatro características importantes do marketing:

1. O marketing é uma actividade que gere relações de troca - o marketing só existe quando uma entidade (organização ou indivíduo) tem algo para oferecer, que outra entidade (mercado) está disposta a adquirir, pois reconhece valor na oferta. Pires (1992) refere ainda que a troca se realiza entre duas entidades que identificam vantagens em comprar e vender um determinado bem e que as trocas que o marketing gere devem ser mutuamente vantajosas.
2. O marketing é uma actividade com horizonte de longo prazo - Para Pires (1992), o marketing não procura apenas criar relações de troca entre uma organização e um mercado, mas procura igualmente manter essas relações ao longo do tempo. Defende que a manutenção das relações de troca entre duas entidades existirá enquanto ambas reconhecerem vantagens nessa troca, e que, com o tempo, a mudança das necessidades do mercado implica o ajustamento da oferta das organizações de modo a continuar a satisfazer essas necessidades.

Por fim, defende que a futura relação de troca entre uma organização e o mercado não deve ser prejudicada ou até impossibilitada por um início defeituoso ou que aliene uma das partes envolvidas.

3. O marketing é uma actividade planeada e orientada por objectivos - O autor considera que as organizações desenvolvem a sua actividade de marketing de modo a atingir objectivos bem definidos como, por exemplo, o volume de vendas, a quota de mercado ou o aumento de notoriedade. Defende que as actividades de marketing incluem programas que possibilitam alcançar os objectivos definidos, como, por exemplo, programas de desenvolvimento de produtos novos, publicidade ou força de vendas.

Pires (1992) defende que o planeamento das actividades de marketing permitem, também, com o decorrer do tempo e com o controlo das acções desenvolvidas e dos seus resultados, aferir e melhorar os diferentes programas de acção de modo a atingir os objectivos propostos de um modo mais eficaz e eficiente.

4. O marketing é uma actividade dirigida - Pires (1992) esclarece, por fim, que o marketing numa organização é desenvolvido no sentido de satisfazer as necessidades de um mercado bem definido, através da oferta de produtos e serviços. Defende, também, que as acções de marketing devem destinar-se a mercados bem caracterizados, de modo a ajustar de modo correcto e eficaz os produtos e serviços oferecidos às necessidades desses mercados.

2.3.1. Marketing Relacional direccionado para B2B

Certos sectores de mercado valorizam de modos diferentes os bens que nele são comercializados, e que o marketing de cada um dos bens deve ser dirigido claramente para a parte do mercado que retira maior satisfação e atribui maior valor a esse bem.

Este processo implica conhecer as diferentes necessidades dos sectores e que as organizações desenvolvam um esforço de marketing de modo a satisfazer as principais necessidades das parcelas do mercado para quem vão dirigir a actividade.

2.4. Marketing Mix B2B

Khan (2014) estudou a evolução do conceito de Marketing Mix em que é possível encontrar a seguinte definição:

Marketing mix é a coordenação de todas as variáveis de marketing controláveis que o responsável de Marketing da empresa mistura para produzir a resposta desejada no mercado-alvo (Rafiq & Ahmed, 1995; McCarthy, 1964; McCarthy and Perreault, 1987; Kotler and Armstrong, 1989).

Especialmente na década de 1980, diferentes investigadores sugeriram diferentes teorias para alargar os 4P's, dado que a diversidade e complexidade do mundo empresarial levava a que as empresas definissem a estratégia de marketing de acordo com as suas prioridades. Judd (1987) propôs adicionar o 5P - das pessoas. Booms and Bitner (1980) adicionou 3 Ps (participantes, evidência física e processo) aos 4 Ps originais para aplicar ao marketing mix do serviço.

Kotler (1986) adicionou o poder político e a formação da opinião pública ao conceito dos Ps.

Baumgartner (1991) sugere o conceito de 15 Ps. MaGrath (1986) sugeriu a adição de 3 Ps., isto é, pessoal, instalações físicas e gestão de processos.

Vignalis e Davis (1994) sugeriram a adição de S (serviço) ao mix de marketing.

Goldsmith (1999) sugeriu que deveria haver 8 Ps: Produto, preço, local, promoção, participantes, evidência física, processo e personalização.

No entanto, no âmbito desta dissertação, parece-nos que a investigação de Rafiq & Ahmed (1995) destacou um conjunto de 12 elementos, a saber:

(1) Planeamento de produtos (2) Preços (3) Branding (4) Pessoal de Vendas (5) Publicidade (7) Promoções (8) Embalagem (9) Apresentação (10) Manutenção (11) Manipulação física; (4) Canais de distribuição e (12) Pesquisa e análise.

Esta teoria destaca e dá importância ao profissional da equipa de vendas que na actualidade mais do que um vendedor acompanha todo o processo de pós-venda do cliente.

Abordar o Marketing Mix implica falar dos 4 P's do Marketing que vamos abordar na perspectiva B2B.

De acordo com Baptista (2009) existem duas variáveis únicas deste tipo de mercados:

-Variável 1: o segmento de mercado onde a empresa actua que se relaciona com os sectores de actividade industrial, privado ou público.

-Variável 2: marketing mix nos mercados B2B, ou seja a estratégia de marketing delineada atingindo os objectivos propostos, tendo como ponto de partida a necessidade de satisfazer os clientes e consumidores. O marketing mix divide-se assim nas variáveis produto, preço, comunicação e distribuição – os 4 P's.

O Marketing Mix no mercado B2B assume diferentes abordagens de acordo com o sector onde a empresa opera. A primeira diferença surge na personalização dos produtos pelo que a comercialização do produto obriga a um acompanhamento para além do ato da venda. Desta forma, a empresa que vende o produto no mercado B2B, por vezes, acompanha a implementação do produto ou o processo inerente à sua utilização de forma a garantir a qualidade para o seu cliente empresarial.

O preço nos mercados B2B é alvo de uma elevada negociação uma vez que, o poder de compra é bastante forte, o custo do produto é superior ao preço dado e a elasticidade altera consoante a procura derivada, existindo uma relação de equilíbrio entre a procura e oferta.

A distribuição nos mercados B2B é realizada através de canais curtos com poucos intermediários, onde a venda directa é comum e com uma força de vendas realizada através de pessoal especializado.

De acordo com os autores supramencionados, e no que diz respeito à comunicação para os mercados B2B, a aposta recai na força de vendas devido à complexidade

do mercado, numa comunicação personalizada, diferenciada e segmentada ao cliente. Por conseguinte, esta é uma comunicação mais racional e onde o feedback é praticamente imediato, procurando criar confiança na relação de longo prazo. Contudo, a comunicação é vista com uma menor relevância quer pela cultura técnica implementada nos mercados B2B, quer pela comunicação ter um maior sentido neste mercado ao ser personalizada e directamente focada no segmento alvo específico e não de massa.

O conceito de marketing de relacionamento, em virtude de sua complexidade e de seu carácter multidimensional, é operacionalizado pela comunidade científica como conjunto de variáveis distintas, as quais indicam uma maior orientação da empresa para a manutenção de trocas com foco no longo prazo e numa perspectiva de lucro. Assim, o marketing de relacionamento concentra todas as actividades de marketing com a finalidade de estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos bem-sucedidos com o cliente. (Hutt; Speh, 2002). Neste sentido, um relacionamento forte com seus clientes assegura vantagens importantes e duradouras, que os concorrentes têm dificuldade de entender, copiar ou desfazer.

O marketing de relacional é, pois, uma ideia crescente na economia mundial, e apoia-se na necessidade de uma mudança nas relações empresariais, em que a confrontação e o poder de negociação dão lugar à cooperação e ao desenvolvimento de um relacionamento comercial colaborativo. (Hakansson, 1982).

Devido à crescente importância das relações estratégicas de longo prazo tanto com clientes como com fornecedores, as empresas valorizam cada vez mais as habilidades de gestão do relacionamento com as empresas clientes. Considerando que essas habilidades estão muito mais nas pessoas do que em empresas, papéis ou tarefas, o pessoal de marketing que possuir tais habilidades passará a ser considerado um activo muito valioso para a organização. (Hutt; Speh, 2002). Kotler (2000) sugere que as empresas devem fazer com que seus vendedores abandonem abordagens preliminares para investigar os problemas e as necessidades do cliente

potencial, demonstrar capacidades superiores do fornecedor e depois obter um compromisso de longo prazo.

Essa abordagem reflecte o interesse crescente de muitas empresas em desistir de perseguir uma venda imediata para desenvolver um relacionamento de longo prazo com o cliente.

Segundo Turnbull e Leek (2005), a percepção dos profissionais de marketing sobre a satisfação das necessidades dos clientes é alcançada dando-se maior ênfase aos processos e aos relacionamentos que ocorrem entre e dentro de organizações compradoras e vendedoras. Os profissionais de marketing devem ficar atentos às alterações nas necessidades dos clientes e devem ser sensíveis às forças competitivas que dirigem as decisões de compras dos clientes. (Hutt; Speh, 2002).

Portanto, para contribuir no desenvolvimento de ações de marketing mais eficazes, é necessário que se entenda como é a relação de troca esperada pelo cliente, sabendo-se que uma estratégia errada pode acarretar em custos altos e poucos resultados. (Hutt; Speh, 2002). Segundo Vlosky e Wilson (1997), programas de marketing B2B com orientação à construção de vínculos fortes e duradouros com clientes podem ser extremamente bem-sucedidos em contextos apropriados, ao passo que podem vir a ser dispendiosos e pouco efectivos em terrenos onde há ênfase em vendas individuais.

Para Malley e Tynan (2005), é importante considerar a gestão de cada relacionamento, isto é, se todos os clientes devem ser tratados do mesmo modo, que recursos devem ser investidos em cada relacionamento, e como pode ser realizada a gestão do portfólio de clientes.

De acordo com Santos (2016), dado que as empresas que actuam em mercados B2B nomeadamente na venda de produtos para empresas de carácter industrial

com especificações próprias devem estar focadas nos clientes, principalmente na sua fidelização o que implica a criação de uma relação baseada na proximidade. Muitas vezes a criação desta relação de proximidade significa também ter um serviço associado ao produto vendido que se mantém numa relação pós venda de forma a manter o bom relacionamento com o cliente e a garantir que o produto é aplicado da forma correcta.

Em resumo, na sequência dos autores mencionados na revisão de literatura, é possível afirmar que o Mercado Business to Business tem características próprias dado que engloba o comércio de produtos e serviços entre empresas e não a venda de produtos e serviços para o consumidor final. Por outro lado existem várias áreas de negócios que são consideradas B2B. No caso desta dissertação será analisado um modelo de negócio de uma empresa industrial.

Relativamente ao Marketing, os diferentes autores apontam para um marketing baseado num relacionamento de longa duração entre as empresas em que o elemento de contacto entre uma empresa que vende um produto acaba por realizar a gestão da relação e assumir uma boa parte da comunicação efectuada.

Os 4 P's do Marketing remetem também para uma comunicação adaptada a este modelo de negócio que tem por base uma comunicação que se mantém no pós venda, muitas vezes associada a um serviço de apoio ao produto que mantém o relacionamento entre empresa e cliente frequente e com garantias de qualidade.

Capítulo 3 - Estudo Empírico

3 - Estudo Empírico

A metodologia utilizada na dissertação é muito importante e necessária, pois é uma grande ajuda no decorrer da elaboração do projecto de investigação.

Neste capítulo são apresentados os principais aspectos metodológicos que alicerçam a aplicação prática, a descrição das variáveis envolvidas no estudo e a abordagem teórica e prática dos indicadores expostos. Isto é, vai auxiliar no entendimento dos aspectos a desenvolver ao longo da dissertação e torná-los mais coerentes e precisos encaminhando-o a um conhecimento muito mais profundo acerca do tema escolhido.

Para Fortin (1999:33) o tipo de estudo descreve a estrutura utilizada segundo a questão de investigação vise descrever variáveis ou grupos de sujeitos, explorar ou examinar relações entre variáveis ou ainda verificar hipóteses de causalidade.

Os dados podem ser recolhidos de diversas formas junto dos sujeitos, posto isto, cabe ao investigador determinar o tipo de instrumento de colheita de dados que melhor se adapta ao objectivo de estudo e às questões de investigação colocadas. Deste modo, os instrumentos de recolha de dados foram escolhidos de acordo com as especificidades do estudo. Depois procederemos a uma análise dos dados cuidada e por fim à interpretação dos resultados obtidos.

Desta forma, as técnicas de investigação e recolha de dados utilizadas durante a vertente prática da dissertação são de natureza qualitativa e quantitativa e encontram-se descritas abaixo.

A investigação quantitativa é uma investigação cuja finalidade é descrever, verificar relações entre variáveis e examinar as mudanças operadoras na variável dependente após a manipulação da variável independente. (Fortin,1999, p.71).

A análise de dados em investigação qualitativa constitui parte integrante do processo de investigação, aparecendo ligada a um período de colheita de dados. Posto isto, o objectivo da análise é sintetizar as observações completas para que consigamos dar respostas às perguntas da pesquisa e é entendido como um mecanismo próprio de recolha ou análise das informações.

Segundo Vala (1986, p. 59), a análise de conteúdo consiste numa técnica que procura arrumar num conjunto de categorias de significação o conteúdo manifesto dos mais diversos tipos de comunicação e em que o primeiro objectivo é proceder à sua descrição objectiva, sistemática e até quantitativa. Pode-se constatar que a análise de conteúdo pelas suas características adequa-se ao tratamento de dados qualitativos, adquirindo assim a entrevista que será empregue na colheita de dados, uma grande expressão. Indo ao encontro do referido por Bardin (1977, p. 43). Sendo assim, esta forma de análise de conteúdo permite simplificar, de modo a potenciar a aplicação dos dados e se possível a explicação do estudo.

No âmbito desta dissertação, questionário e a entrevista são outros dos métodos que irão ser utilizados, pois quanto mais detalhada for a nossa investigação mais fidedigna ela será. No entanto, estes apresentam limitações, como a dificuldade em avaliar a veracidade e a confiabilidade das respostas e na elaboração do questionário poderá ser restringindo o numero de variáveis, como tal não é possível abranger o tema em apenas um instrumento de recolha de dados.

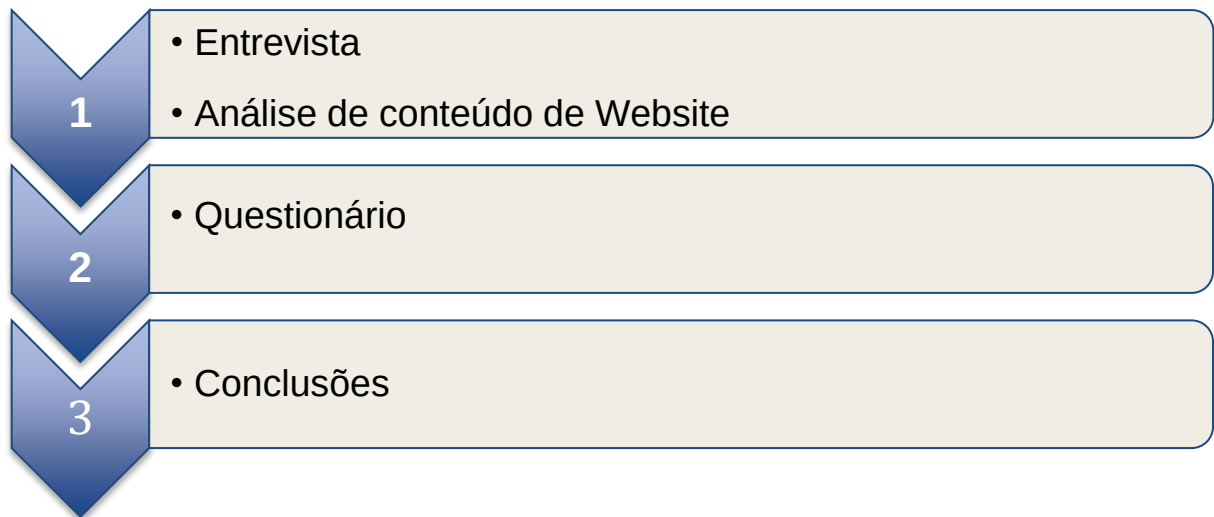
Os dados também serão tratados com recurso ao programa Microsoft Office Excel, pois este é uma poderosa ferramenta que pode ser utilizada para analisar e gerir informações. Irá ser útil em análises, em relatórios e gráficos. Vai ser indispensável na elaboração dos planos de orçamentos que irá ser realizado.

Após a revisão bibliográfica a metodologia adoptada foi:

- Entrevista com directores de produção e/ou de qualidade – para perceber quais os indicadores que são utilizados diariamente nas suas linhas ou quais os que gostariam de monitorizar.
- A informação recolhida junto das fontes primárias através de entrevista efectuada, permitiu elaborar um questionário a ser aplicado – o objectivo é o de perceber quais os indicadores mais valorizados.
- Foi também realizada uma análise de conteúdo ao site da empresa estudada de forma a recolher informações sobre a mesma.

Este trabalho de investigação seguiu um percurso que poderá ser representado no esquema seguinte.

3.1. Desenho Do Estudo Empírico



Fonte: Elaboração própria.

3.2. Estudo Empírico – Fase 1

O estudo empírico realizado no âmbito deste trabalho de investigação incluiu duas fases: fase 1 – metodologia qualitativa; Fase 2 – metodologia quantitativa.

A metodologia qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. (Gerhardt e Silveira, 2009).

O trabalho desenvolvido na Fase A teve como base três entrevistas realizadas a profissionais especializados do sector e tinha como objectivo recolher a informação junto das fontes primárias para poder construir o questionário aplicado na fase B.

Na metodologia quantitativa foram realizadas três entrevistas em empresas que operam no sector da pintura industrial e que estão sediadas na Península Ibérica utilizadoras do sistema Optimesure, que é uma ferramenta de comunicação e controlo de resultados no âmbito desta ligação empresarial B2B.

3.2.1. Estudo Fase 1: Estudo Junto De Fontes Primárias

Nesta fase foi realizada uma análise de conteúdo ao website da empresa estudada para recolher informações sobre a mesma.

De seguida foi utilizada a metodologia quantitativa sob a forma da técnica de entrevista que foi efectuada junto de directores gerais, directores de produção e directores de qualidade das respectivas empresas objecto de estudo.

Empresas incluídas no estudo estão listadas a seguir e os profissionais envolvidos estão em cargos de direcção de gestão e de direcção de produção e de qualidade:

- Marsan SL (Espanha)
- Caetano Coatings (Portugal)
- Puertas Padilla (Espanha)

3.2.2. Resultados da entrevista

As entrevistas realizadas tornaram possível recolher uma série de informações que desenvolvemos a seguir, mas é possível destacar que foram apurados os indicadores mais importantes referidos na pergunta numero seis do respectivo questionário.

3.3. Estudo Empírico – Fase 2

A metodologia quantitativa centra-se na análise de fatos e fenómenos observáveis e na medição/avaliação em variáveis comportamentais e/ou socio-afetivas passíveis de serem medidas, comparadas e/ou relacionadas no decurso do processo da investigação empírica (Coutinho, 2014).

3.4 Descrição do questionário

Este questionário é de apoio para um estudo sobre a importância da utilização de um software que permite recolher indicadores de desempenho numa linha de produção de pintura. O serviço Optimesure é disponibilizado aos clientes pelo departamento de assistência técnica da área de negócio “Powder Coatings” em todo mundo. Tem como objectivo a monitorização e controlo da espessura de tinta utilizada pelos clientes.

3.5. Amostra Do Questionário

O questionário foi aplicado a um conjunto de cinco empresas que são clientes da Akzonobel e que utilizam o software já referido. Na perspectiva da Akzonobel, e considerando a especificidade do negócio este software é também uma ferramenta de comunicação e controlo utilizada entre esta empresa e os seus clientes. Neste sentido o questionário foi aplicado junto de um grupo de clientes que o utilizam tendo sido possível estudar melhor a importância desta ferramenta.

A amostra incluía directores de gestão directores de produção e directores de qualidade das respectivas empresas objecto de estudo, listadas a seguir:

- Marsan SL (Espanha)
- Caetano Coatings (Portugal)
- Arestant (Espanha)
- Puertas Padilla (Espanha)
- Mapsa (Espanha)

3.6. Análise De Resultados

Os gráficos seguintes representam as respostas dadas pelos inquiridos. Foram utilizadas escalas de Likert de 1 a 5 onde um representa nada importante e cinco muito importante.

1- Qual a importância que dá ao nível de automatização existente na sua linha de produção?

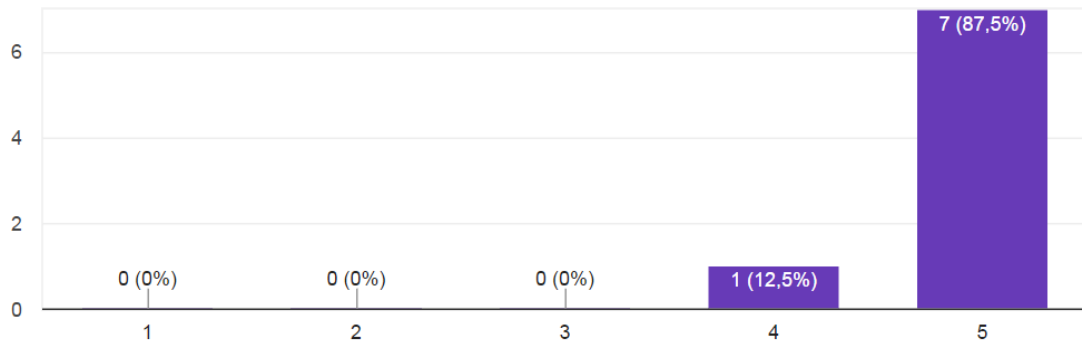


Gráfico 1

Relativamente a esta questão os inquiridos responderam na sua maioria que era muito importante um elevado nível de automatização nas suas linhas e somente um considera importante. O que sugere que estão predispostos a utilizar uma ferramenta que ajude a automatizar o seu processo.

2 - Qual a importância que dá à dependência do factor humano na sua linha de produção?

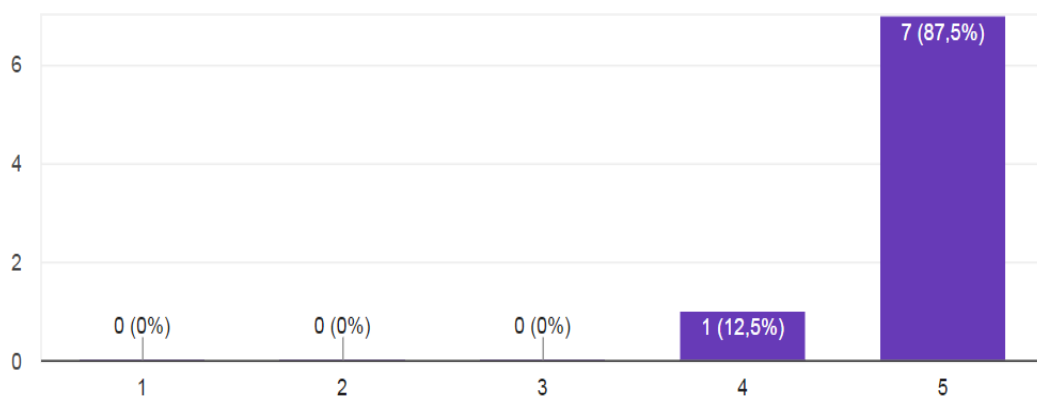


Gráfico 2

Relativamente a esta questão os inquiridos responderam na sua maioria que era muito importante um elevado nível componente humano nas suas linhas e somente um considera importante. O que sugere que ainda que é vital ter a componente humana na recolha de indicadores no seu processo.

3 - Qual a importância que dá à monitorização do seu processo?

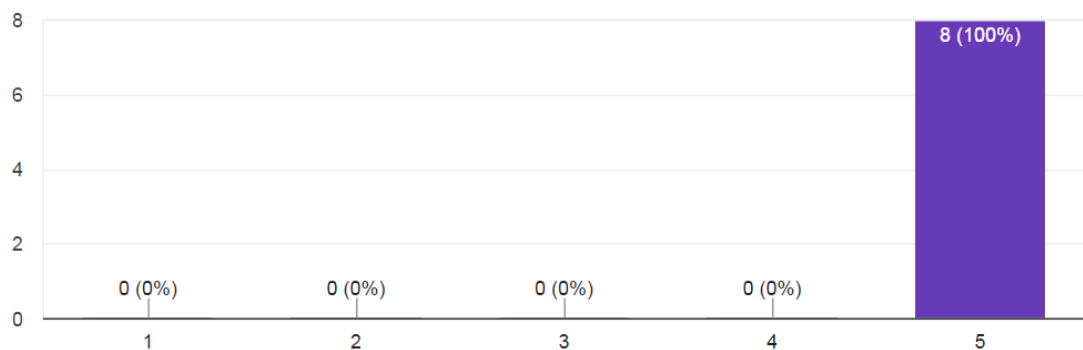


Gráfico 3

O resultado é unânime. Todos os inquiridos responderam que era muito importante o seu processo ser monitorizado, dado que esta é uma forma de controlo do processo industrial em questão.

4 - Para si quanto é importante medir a espessura de tinta?

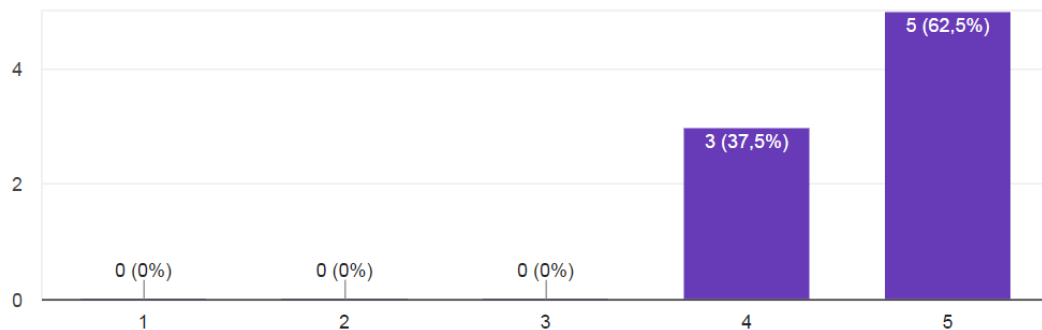


Gráfico 4

Cinco dos inquiridos (62,5%) responderam que era muito importante e três (37,5%) que era importante medir a espessura de tinta. Este é o indicador que ajuda no processo de comunicação e controlo produzido pela Akzonobel e utilizado por estes clientes.

5 - Utilizaria um software que em tempo real disponibilizasse informação de indicadores de performance da sua linha?

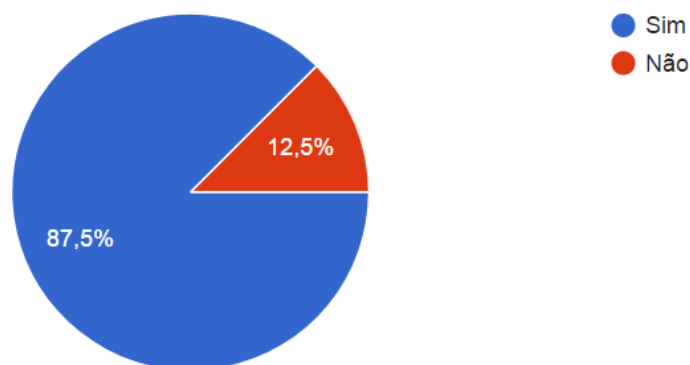


Gráfico 5

Relativamente a esta questão os inquiridos responderam na sua maioria que sim (87,5%) utilizariam um software que lhes fornecesse indicadores de performance em tempo real.

6 - Identifique os cinco indicadores mais importantes.

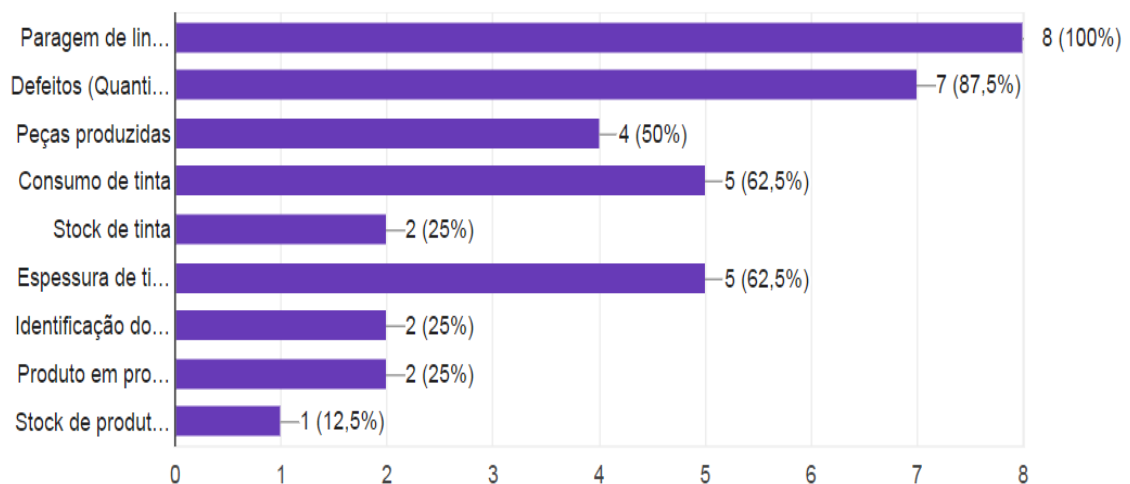


Gráfico 6

Como resposta a esta questão existe um indicador que todos os inquiridos consideram mais importante que é a identificação da paragem de linha. Em segundo lugar como indicador mais valorizado e com sete (87,5%) resposta é o de Quantidade e Identificação de defeitos. O indicador espessura de tinta que é monitorizado pela Akzonobel aparece em terceiro lugar como mais valorizado igualado pelo consumo de tinta com cinco respostas (62,5%).

3.7. Apresentação Grupo AKZONOBEL

A AkzoNobel é a maior companhia global de tintas e revestimentos e uma grande produtora de especialidades químicas.

Fornece indústrias e consumidores em todo o mundo com produtos inovadores e são apaixonados por desenvolvimento de soluções sustentáveis para os nossos clientes. No seu portfólio inclui marcas bem conhecidas, tais como Dulux, Sikkens, International e Eka. tem sede em Amsterdão, na Holanda, está constantemente classificada como uma das líderes na área de sustentabilidade.

Com operações em mais de 80 países, os seus 55.000 colaboradores em todo o mundo estão comprometidos com a excelência e entregar Respostas do Amanhã Hoje TM.

3.7.1. História

AkzoNobel tem uma longa e distinta história. Desde seu lançamento, em 1646, temos constantemente entregues técnica e inovação de produtos. Por exemplo, no século 19 que foi pioneira no fabrico à escala industrial química. Mais recentemente tem liderado o caminho com alta tecnologia de revestimentos e fibras artificiais.

Aqui estão alguns dos destaques ao longo dos anos:

- 1646 Bofors forja é fundada na Suécia.
- 1777 Det Holmbladske Selskab, agora Sadolin, é fundada na Dinamarca.
- 1792 Pintor e decorador Wiert Willem Sikkens começa a fazer lacas Sikkens na cidade holandesa de Groningen.
- 1871 KemaNobel estabeleceu-se na Suécia.
- 1984, KemaNobel irá se fundir com Bofors para formar Nobel Industries, que, por sua vez ser adquirida pela Akzo em 1994.
- 1895 Alfred Nobel (o homem por trás do Prêmio Nobel) funda Elektrokemiska Aktiebolaget - conhecido como Eka - em Bengtsfors, Suécia. O seu objectivo

é fazer o cloro e álcalis. Hoje Eka Chemicals é o negócio da Celulose da AkzoNobel e de produtos químicos de papel.

- 1918 Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie (KZO) dá início à indústria de sal holandês em resposta à escassez de sal durante a Primeira Guerra Mundial
- 1923 Saal van Zwanenberg estabelece a Organon para produzir insulina a partir do pâncreas de animais.
- 1968 A empresa fibra sintética Courtaulds (UK) adquire as Tintas International.
- 1969 Algemeene Kunstzijde Unie NV (AKU) funde-se com a Koninklijke Zwanenberg Organon (KZO) para formar AKZO.
- 1994 Akzo e Indústrias Nobel fundem-se para formar a AkzoNobel.
- 1998 AkzoNobel adquire empresa britânica Courtaulds. Os seus produtos incluem alta tecnologia de revestimentos industriais e fibras artificiais, como Courtelle e Tencel.
- 2007 AkzoNobel NV Organon BioSciences vende a Schering-Plough Corporation.
- 2008 AkzoNobel adquire Imperial Chemical Industries PLC (ICI).

3.7.2. Valores

Os princípios da AkzoNobel são baseados nos seus valores . Onde quer que opere, procura os mais altos padrões de desempenho e comportamento em tudo que faz.

3.7.3. Responsabilidade

A AkzoNobel está comprometida com a criação de valor a longo prazo para os seus clientes, accionistas, funcionários e sociedade. Precisa realizar lucros sustentáveis para o seu negócio prosperar.

O seu foco é o sucesso dos seus clientes. Precisa fornecer-lhes produtos de alta qualidade e serviços a um bom preço. Estes produtos devem atender às mais altas normas de segurança e ambientais.

Os accionistas devem esperar e receber retornos competitivos dos seus investimentos.

Os seus funcionários merecem trabalhar em um lugar atraente, em condições seguras e saudáveis. Pretende contratar as melhores pessoas para o trabalho e incentiva a desenvolverem-se pessoal e profissionalmente. Não tolera assédio ou a exploração de crianças.

Está comprometida com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. Assim, observa as leis dos países onde opera, apoia os direitos humanos fundamentais e tem exigentes normas de segurança, saúde e meio ambiente.

3.7.4. Livre Iniciativa

Apoia a livre iniciativa e a concorrência leal. O seu objectivo é atender às necessidades dos seus clientes mais rápido, melhor e mais distintamente do que os seus concorrentes. Isto é, competir exemplarmente, mas de forma justa, dentro do quadro das leis de concorrência.

3.7.5. Integridade do negócio

Insiste na integridade e justiça nos negócios:

Nenhum suborno ou práticas antiéticas

Sem conflitos de interesse

Gravação de todas as transacções comerciais e submetê-las para auditoria.

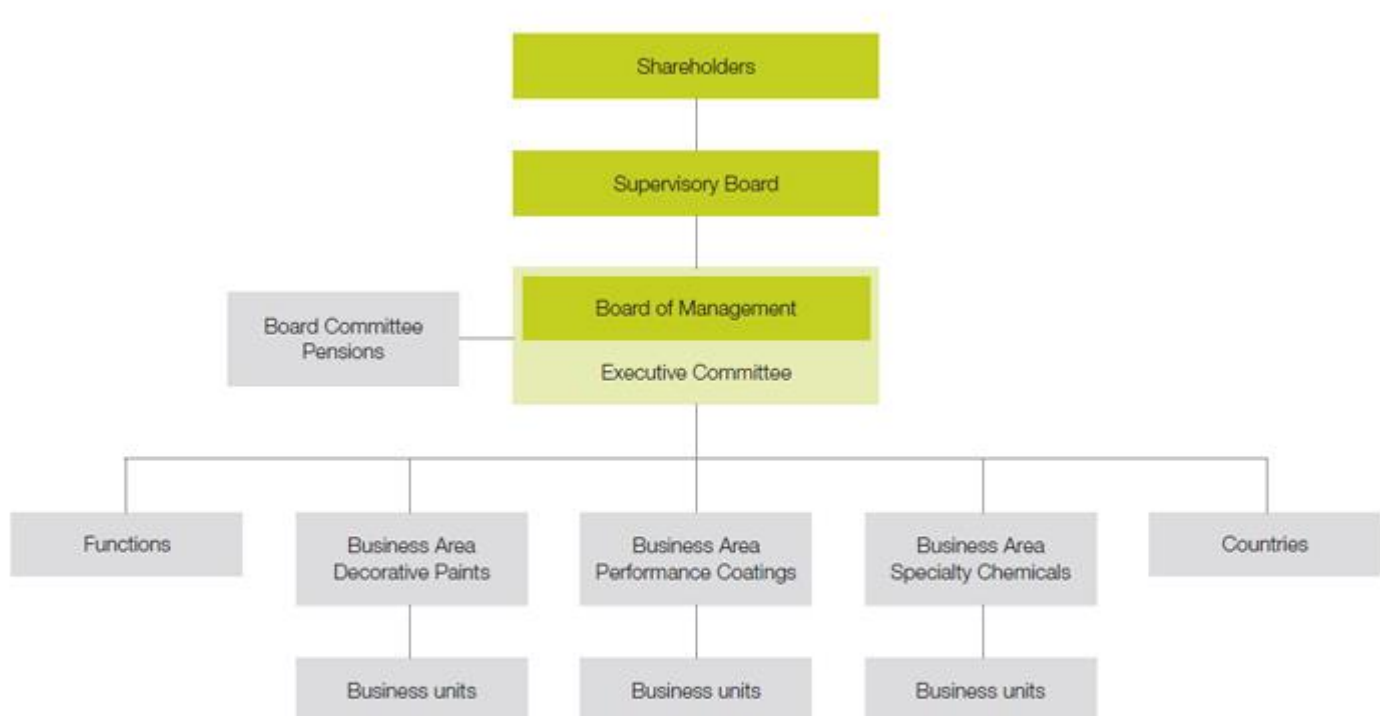
3.7.6. Actividades comunitárias

Incentivo aos seus funcionários a envolverem-se em actividades comunitárias, desde que não conduza a um conflito de interesse. A AkzoNobel empresas não fazem pagamentos a partidos políticos e às suas instituições, agências ou representantes.

3.7.6. Comunicação

A não ser por absoluta confidencialidade necessária, compromete-se a comunicar de forma aberta, factual e oportuna.

3.7.7. Organograma



3.7.8. Gestão

O seu Comité Executivo garante as estratégias políticas e de recursos da AkzoNobel, são utilizadas para atender as suas metas e os seus objectivos de negócios.

- Enquanto se esforça para atingir esses objectivos, coloca sempre os interesses dos seus accionistas em primeiro lugar. O Comité Executivo tem diariamente a responsabilidade da gestão da AkzoNobel. O Comité Executivo é composto por quatro membros do Conselho de Administração e quatro líderes com experiência funcional, permitindo que ambas as funções e as áreas de negócios sejam representadas ao mais alto nível na empresa. As funções representadas no Conselho Executivo são:
- Desenvolvimento Organizacional
- Pesquisa
- Desenvolvimento & Inovação
- Legalidade e Rede de Abastecimento

Sob a presidência do seu CEO, os membros dos poderes da Comissão Executiva partilham a responsabilidade pela gestão eficiente e eficaz da empresa. No entanto, o CFO (Chief Financial Officer) é especificamente responsável pelas finanças da AkzoNobel.

Responsabilizada segundo a lei holandesa existe uma estrutura de dois níveis. Isto significa que o Conselho de Administração responde por o seu desempenho a um Conselho Fiscal independente.

O Conselho de Administração responde perante os accionistas da companhia na Assembleia Geral Anual.

Os membros da Comissão Executiva respondem ao CEO .

Ao nível da estratégia, em 2008, após a aquisição da ICI, esboçou uma visão estratégica para se tornar a principal empresa de Revestimentos do mundo e de especialidades químicas.

A AkzoNobel, acredita que o futuro pertence àqueles que são inteligentes o suficiente para desafiá-lo. Acredita que o progresso real pertence àqueles que não só pensam com coragem, mas também que tenham a coragem de cumprir o pensamento.

O que impulsiona é saber que o que é bom para os nossos clientes hoje, não é necessariamente bom o suficiente para eles amanhã. O que os faz mover é a pergunta ainda não formulada. O que os inspira é ver a oportunidade que os outros não reconhecem. O que os une é a inteligência para entregar o que os outros não têm.

Isto beneficia os seus clientes porque sustentam sua competitividade e vão de encontro às necessidades dos consumidores ainda não satisfeitas.

Esta ambição é o que os define. Esta é a sua forma de trabalhar.

Aposta em:

- Focar o futuro dos nossos clientes em primeiro lugar
- Adoptar um pensamento empreendedor
- Desenvolver os talentos de nossas pessoas
- A coragem e a curiosidade para questionar
- Integridade e responsabilidade nas suas acções

Ao nível de fornecedores, a organização AkzoNobel Sourcing é um centro de rede funcional que colabora com fornecedores e parceiros a nível mundial, para ajudar as suas empresas a atingir seus objectivos de inovação , crescimento , sustentabilidade, rentabilidade, alinhado ao Valor e Valores de estratégia da empresa.

3.7.8. Como comprar?

As suas actividades de aquisição global nas grandes categorias de produtos (matérias-primas e embalagens) ou PR, e produto não-relacionados (serviços e consumíveis) ou NPR. A sua abordagem é otimizar o mix de fornecedores, fazendo uso de fontes globais, regionais e locais, para atender as necessidades das unidades de negócios, em todas as regiões e mercados em que opera.

Dentro da Rede de Contratos, os seus directores da área devem de gerenciar as compras das categorias de PR e NPR. Administração de Negócios da Unidade de Aquisições são a ligação entre as Unidades de Negócio que operam e também responsáveis pela Unidade de Negócios específica. As suas equipas de compras regionais e locais devem de gerir os processos operacionais e assegurar o serviço e entrega de todos os seus sites.

AkzoNobel oferece uma excelente oportunidade de participar no desenvolvimento de negócios em comum, em formato global e regional, e de colaborar com a criação de soluções sustentáveis e inovadoras, que visem criar valor para os seus accionistas e parceiros de negócios.

O que espera dos seus parceiros de fornecimento?

- Segurança do abastecimento, com foco na qualidade, e excelente serviço ao cliente
- Contribuição para a agenda da AkzoNobel na inovação sustentável de produtos e processos de fornecimento em cadeia.
- Colaboração para gerar vantagem competitiva, melhoria de desempenho e diferenciação em valor acrescentado.
- Proactividade na criação e entrega de padrões desafiadores em sustentabilidade e matérias-primas renováveis
- Compromisso com os seus valores e modos de trabalho, nos Termos e Condições do Código de Conduta e da sua Política de Vendedor

- Capacidade geográfica que apoie a sua intenção estratégica e uma ampla variedade de necessidades de negócios
- Operação com os padrões estabelecidos em programas de indústria de cuidados, tais como o Responsible Care[®], Product Stewardship program
- Fornecer todas as informações necessárias de Saúde, Segurança e Meio Ambiente que conste da informação (HSE) para garantir que se possa avaliar os riscos e trabalhar com produtos de forma segura em conformidade com a lei.

3.7.9. Concorrentes

PPG Industries é um fabricante que fornece produtos e serviços em todo o mundo. Com sede em Pittsburgh, Pensilvânia, PPG Industries tem instalações fabris e afiliadas em mais de 60 países ao redor do globo. Registrou de Facturação em 2011 – \$14.9 mil milhões e um número de Colaboradores – 38.400.

Sherwin-Williams Company é um dos maiores fabricantes de tintas nos EUA. A empresa opera mais de 4.000 lojas de tintas em todo o mundo. Vende acabamento de automóveis e produtos de retoque de atacado através de sucursais em toda a América, assim como na Ásia e na Europa. Outros pontos de venda incluem hipermercados e distribuidores independentes.

Facturação em 2011 - \$ 8.7 mil milhões

Nº colaboradores – 33.000

BASF tem subsidiárias em mais de 80 países e fornece produtos para um grande número de parceiros de negócios em quase todas as partes do mundo. Com cerca de 370 locais de produção em diferentes países.

Facturação em 2011 – € 73,5 mil milhões

Nº colaboradores – 111.000

3.7.10. AKZONOBEL em números

AkzoNobel in 2015 at a glance



3.7.11. Áreas de Negócio

A AkzoNobel é o maior fabricante de revestimentos do mundo, com produtos para uma ampla gama de aplicações.

Estando divididos estes produtos por áreas de Negócio (BU) e as suas subdivisões (SBU).

- ✓ **Car Refinishes**
- ✓ **Powder Coatings**
- ✓ **Automotive**
- ✓ **Wood Coatings**
- ✓ **Coatings for Plastics**
- ✓ **Protective Coatings**
- ✓ **Marine Coatings**
- ✓ **Yacht Coatings**
- ✓ **Aerospace Coatings**
- ✓ **Special Coatings Applications**

Comunicação

A AkzoNobel procura os melhores parceiros para tornar a comunicação e os seus sistemas de informação mais eficientes.

-A Verizon Business, uma unidade da Verizon Communications (NYSE: VZ), é uma provedora líder de comunicações avançadas e tecnologia da informação (TI) a empresas de grande porte e clientes governamentais em todo o mundo. Combinando um alcance de rede global inigualável com tecnologias avançadas e recursos de serviços profissionais, a Verizon Business fornece soluções comerciais fluidas e inovadoras a clientes ao redor do mundo. Para mais informações, visite o site www.verizonbusiness.com.

Como parte de um programa de consolidação de fornecedor, a AkzoNobel procurou um único fornecedor global de comunicações móveis que poderia ajudar a reduzir

os custos, aumentar a transparência e simplificar o gerenciamento de sua frota móvel.

Vodafone Global Enterprise fornece um acordo de serviço único Mestre (MSA), que abrange comunicações móveis para a AkzoNobel em 47 países. Isso inclui ferramentas de relatórios centralizados que dão AkzoNobel uma visão clara do seu móvel gastar, o que lhe permite otimizar sua frota móvel para atender às exigências de seus empregados e de controlo de custos.

Principais benefícios

- Como um parceiro global, Vodafone Global Enterprise ajuda a AkzoNobel a reduzir o custo total de propriedade e melhorar seu controlo de sua frota móvel em 47 países.
- Vodafone fornece ferramentas de análise e relatórios, incluindo Passe Manager Profissional, para dar uma melhor visão da AkzoNobel a um nível global.
- Vodafone oferece um portfólio de dispositivos móveis padronizados, simplificando aquisição e gestão de AkzoNobel.
- Vodafone oferece um Gerente de Conta global único, dando AkzoNobel uma rota directa para resolver quaisquer questões ou problemas
-

Comunicar com o exterior é uma necessidade

A Magazine é a revista da AkzoNobel. Lançada em 2008 e agora publicada quatro vezes por ano, é enviada para um público influente em mais de 100 países. Assinaturas estão disponíveis gratuitamente. É usado um design deslumbrante e recursos visuais elegantes para promover a liderança de pensamento, discutir questões socialmente relevantes e debate inteligente

Até à data, uma série de figuras de renome foram entrevistados, incluindo Buzz Aldrin, Sebastian Coe, MacArthur Ellen, Brian Cox e Lewis Hamilton. Desde que foi lançada, a revista já ganhou vários títulos importantes, incluindo um Prémio de Excelência Europeia, um cubo Bronze cobijado ADC, um Certificado de Excelência Prémio SABRE e um prémio iF.

O seu WebSite é lançado em Julho de 2012 e estende a plataforma de liderança de pensamento para atingir e envolver um público maior.

A inovação é um factor-chave que vai estimular o crescimento da AkzoNobel.

Como um dos principais produtores de revestimentos decorativos e industriais e com uma gama diversificada de produtos químicos especiais, a Ciência e Tecnologia são áreas chave de competência da AkzoNobel cimentadas na Química e Ciências dos Materiais.

As unidades de negócios retêm o conhecimento nestas áreas de acordo com suas necessidades. A competência e o domínio da área da Química de polímeros é comum em toda a amplitude dos seus negócios de revestimentos, onde as capacidades incluem: síntese; modificação; térmica, química e polimerização; processamento de uma ampla gama de sistemas de polímeros sintéticos e naturais, incluindo acrílicos, epoxis, poliésteres, poliuretanos e polissacáridos.

Empresas de revestimentos têm experiência em uma ampla gama de ciências dos materiais, incluindo a corrosão, adesão de superfície, espessura, e cor.

As competências essenciais do negócio dos produtos químicos especiais incluem química orgânica, inorgânica e organo-metálicos sintético, electroquímica e química de produtos naturais. Química do processo e engenharia de processos são recursos-chave em toda a área de negócios e estes são suportados pela expertise em projectos de capital e processos de fabricação, bem como a sustentabilidade, a segurança, a saúde, os assuntos ambientais e regulamentares.

Na empresa existe várias de áreas de competência técnica para os revestimentos e especialidades químicas. Por exemplo, no interesse de polímeros naturais de química e de superfície, os interesses da ciência interfaciais e superficiais de química e química de polimerização. Então, onde há áreas em que há uma necessidade comum de experiência em toda a empresa, temos um conjunto de uma série de grupos de especialistas em Capacidade para alavancar o conhecimento.

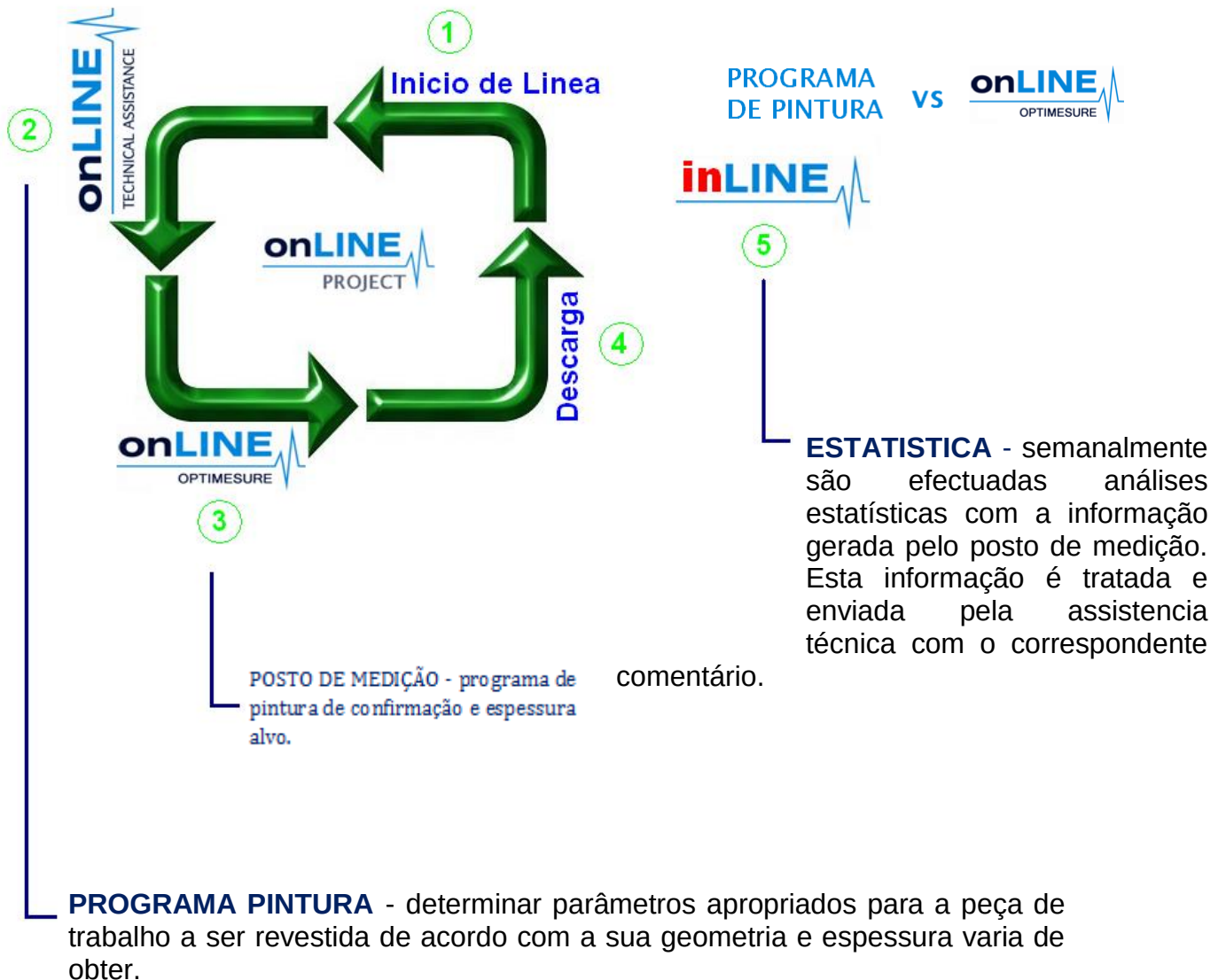
O domínio da Akzonobel está registado há vinte anos (<https://www.akzonobel.com/>)

A Área de Negócio Powder Coatings é uma unidade de negócio do grupo Akzonobel. Com 32 unidades de fabrico, pesquisa e desenvolvimento em todo o mundo e 25 escritórios comerciais. Emprega mais de 4 mil pessoas globalmente.

7.7.12. Sistema Optimesure

O serviço Optimesure é disponibilizado aos clientes pelo departamento de assistência técnica da área de negócio “Powder Coatings” em todo mundo. Tem como objectivo a monitorização e controlo da espessura de tinta utilizada pelos clientes.

O diagrama seguinte explica o conceito:



É disponibilizado ao cliente um posto de trabalho com um terminal computadorizado e um medidor de espessura onde o cliente faz as suas medições. Ao final de cada semana essas medições são transformadas em informação pelo departamento de assistência técnica da Akzonobel e em formato de relatório semanal é disponibilizado ao cliente. No relatório semanal são identificadas quais as peças medidas e se as mesmas estão dentro dos objectivos propostos.

Conclusão

Pretendo que a dissertação constitua uma mais-valia para todos os interessados na evolução dos projecto Optimesure.

O facto de todos os projetos serem únicos e apresentarem um conjunto de características comuns permite estudar quais os indicadores e tipo de programa a utilizar.

Pelos resultados obtidos, somos a concluir que o nível de automatização e da dependência do factor humano das linhas de pintura onde estão presentes os projectos Optimesure é um indicador fortemente valorizado ainda que não seja unânime. Todos os clientes consideraram de forma unânime que é fundamental a monitorização do seu processo.

Quanto à utilização de um software que forneça indicadores de desempenho em tempo real a maioria considera que o utilizaria, mas nem todos consideram os mesmos indicadores. Os indicadores mais considerados são as paragens de linha; defeitos; espessura de tinta; consumo de tinta e peças produzidas.

O sistema Optimesure somente considera a espessura de tinta o que pode ser redutor na perspectiva de fornecer um serviço que os clientes amplamente valorizam.

H1: No âmbito do mercado B2B numa área de negócio em que a tinta em pó para a indústria é um produto muito comercializado, será que o software de monitorização e controlo de tinta Optimesure (neste caso oferecido como mais valia) é importante para o cliente empresarial.

Após o exposto é possível afirmar que a hipótese 1 é verificada, dado que Optimesure é um indicador fortemente valorizado ainda que não seja unânime. Todos os clientes consideraram de forma unânime que é fundamental a monitorização do seu processo.

H2: Os indicadores de consumo de tinta do sistema Optimesure é importante para os clientes.

A Hipótese 2 é verificada, no entanto os clientes mencionam outros indicadores como as paragens de linha; defeitos; espessura de tinta; consumo de tinta e peças produzidas. Este formato utilizado deveria evoluir para o controlo de outros indicadores e não somente a medição da espessura e nomeadamente para os indicadores mais valorizados.

Limitações e Linhas Futuras de Investigação

As limitações para a elaboração desta dissertação estiverem relacionadas com a dificuldade em encontrar literatura referente a uma vertente de negócio tão específica.

Esta dissertação poderá deixar pistas para uma investigação realizada com uma amostra que inclua mais empresas clientes e de outros países.

Referências Bibliográficas

Anderson, J. C., & Naurus, J. A. (2004). *Business market management: Understanding, creating and delivering value*. New Jersey: Pearson Education Inc., Upper Saddle River.

Baptista, C. (2009). *Manual de Marketing Industrial*. Lisboa: New College.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70. Lisboa

Baungartner J. (1991). *Nonmarketing Professionals Need More Than 4Ps*, Marketing News.

Benedetto, C. A., & Han, S.-L. (2016). From the special issue editors: Global business-to-business marketing. *Journal of Global Scholars of Marketing Science: Bridging Asia and the World*, 26(1), 1–3.

Booms B. H. & Bitner B. J. (1980). Marketing strategies and organisation structures for service firms. In Donnelly, J. & George W. R. (Eds.), *Marketing of services*. American Marketing Association, 47-51.

Boone, Louis E.; Kurtz, David L. (2009). *Marketing Contemporâneo*. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning.

Carvalho, R. (2010). Branding para micro e pequenas empresas. Dissertação de mestrado em Marketing. Universidade do algarve. <http://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/1727> [4 de dezembro de 2015]

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. Leya.

Fortin, M. (2003). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusodidacta.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas no processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.

Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: Da Conceção à Realização*, Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda.

Gerhardt, T. & SILVEIRA, D. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre.

Goldsmith R. E. (1999). The Personalised Marketplace: Beyond the 4Ps. *Marketing Intelligence and Planning*, 17(4), 178-185.

Gracioso, F. (1997). *Contato imediato com marketing*. São Paulo: Global.

Hallin, I., Johansson, M., & Larsson, C. (2006). Marketing communication in a B2B market. A case study of the store interior industry. Dissertação de licenciatura em Gestão. Jönköping International Business School. <http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:4356/FULLTEXT01.pdf> [8 de janeiro de 2016]

Harrison-Walker, L. J., & Neeley, S. E. (2004). Customer relationship building on the Internet in B2B marketing: A proposed typology. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12, 19–35.

Hutt, M. D.; Speh, T. W. (2002). *B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais*. Porto Alegre: Bookman,.

Kotler, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Pearson, 2000.

Judd V. (1987). Differentiate With the 5th P: People. *Industrial Marketing Management*, 16(4), 241-247.

Kerin, R.; Hartlet, S.; Berkowitz, E.; Rudelis, W. (2007). *Marketing*. Mc Graw Hill, Porto Alegre, Brasil.

Khan, M. T. (2014). The concept of 'marketing mix' and its elements (a conceptual review paper). *International journal of information, business and management*, 6(2), 95.

Khan, M. T. (2014). The concept of 'marketing mix' and its elements (a conceptual review paper). *International journal of information, business and management*, 6(2), 95.

Kotler, P. (1986). *Principles of Marketing* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. (1993). *Administração de marketing: Análise, planeamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. and Armstrong, G. (1989), *Principles of Marketing*, 4th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *Gestão de marcas em mercados B2B*. Porto Alegre: Bookman.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI* (10ª Edição).

MaGrath A. J. (1986). When Marketing Services, 4Ps Are Not Enough. *Business Horizons*, 29(3), 45-50.

McCarthy, E.J. and Perreault, W.D. Jr (1987). *Basic Marketing*, 9th ed., Richard D. Irwin, Homewood, IL.

Neeley, S. E. (2004). Customer relationship building on the Internet in B2B marketing: A proposed typology. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12, 19–35.

Harwood, T., Garry, T., & Anne, B. (2008). *Relationship marketing: Perspectives, dimensions and contexts*. UK: Mc Graw-Hill Education.

Phadtare, M. (2008). *Industrial marketing*. New Delhi: PHI Learning.

Pires, A. (1992). *Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão*.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4-15.

Santos, M. (2016). *O Marketing Relacional no contexto industrial*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Portugal.

Turnbull, P. W.; Leek, S. (2005). *Marketing business-to-business: comportamento de compra, relacionamentos e redes organizacionais*. In: BAKER, Michael J. Administração de marketing. Rio de Janeiro: Elsevier. p. 103-119.

Vala, J. (1986). A Análise de Conteúdo. In: SILVA, A. A.; PINTO, J. M. (Orgs.). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.

Vignali, C. & Davies, B. J. (1994). The Marketing Mix Redefined and Mapped - Introducing the MIXMAP Model. *Management Decision*, 32(8), 11-16.

Vlosky, R. & Wilson, E. (1994). Partnering and traditional relationships in business marketing: an introduction to the special issue. *Journal of Business Research*, v. 39, p.1-4.

Webster Jr., F. E., & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12–19.

Young, L., Wilkinson, I., & Smith, A. (2015). A scientometric analysis of publications in the journal of business-to-business marketing 1993-2014. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 22(1-2), 111–123.

<https://www.akzonobel.com/>. [2016]

Anexos

Anexo - Questionário

QUESTIONÁRIO

1. Qual a importância que dá ao nível de automatização existente em uma linha de produção? *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

2. Qual a importância que dá à dependência do factor humano em uma linha de produção? *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

3. Qual a importância que dá à monitorização do seu processo? *

	1	2	3	4	5	
Nada importante	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

4. Utilizaria um software que em tempo real disponibilizasse informação de indicadores de performance da sua linha?*

- ☐ Sim
- ☐ Não

5. Identifique os cinco indicadores mais importantes

- ☐ Paragem de linha (Tempo e causa)
- ☐ Defeitos (Quantidade e identificação)
- ☐ Peças produzidas
- ☐ Consumo de tinta
- ☐ Stock de tinta
- ☐ Espessura de tinta
- ☐ Identificação do operador
- ☐ Produto em produção
- ☐ Stock de producto acabado

6. Para si quanto é importante medir a espessura de tinta?

	1	2	3	4	5	
Nada importante	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante