



## O POSICIONAMENTO COMPETITIVO COMO FERRAMENTA DE APOIO À TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIAS

Lisandra Lunardi,  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR – PG) / Embrapa Trigo.

João Luiz Kovaleski  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR – PG).

### Abstract

The present article has as objective to verify if the concept of competitive positioning is being used for the National Center of Research of Wheat (Embrapa Wheat) in the actions of transference of the generated technologies. To reach the objective considered in this study, the procedures used for the transference of the technologies generated for the company in the period of 2002 had been analyzed the 2004. As it has supported to the documentary analysis, it was used referencial theoretician on strategical marketing and competitive positioning. Through this analysis the company was evidenced that needs to improve its abilities to absorb, of more didactic form, the information proceeding from the market and, ahead of this, it leaves to use the positioning concept as foundation for the actions of transference of the generated innovations.

**Key Words:** transference; technologies, positioning, competitive positioning, transference of the generated technologies.

### Resumo

O presente artigo tem como objetivo verificar se o conceito de posicionamento competitivo está sendo utilizado pelo Centro Nacional de Pesquisa de Trigo (Embrapa Trigo) nas ações de transferência das tecnologias geradas. Para atingir o objetivo proposto neste estudo, foram analisados os procedimentos utilizados para a transferência das tecnologias geradas pela empresa no período de 2002 a 2004. Como suporte à análise documental, foi utilizado referencial teórico sobre marketing estratégico e posicionamento competitivo. Através desta análise constatou-se que a empresa necessita aprimorar suas habilidades para absorver, de forma mais didática, as informações provenientes do mercado e, diante disso, deixa de utilizar o conceito de posicionamento como alicerce para as ações de transferência das inovações geradas.

**Palavras-chave:** transferência; tecnologias, posicionamento, posicionamento competitivo, transferência das tecnologias geradas,

### Introdução

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Embrapa, tem sua atuação principal no mercado de ciência e tecnologia e, este, a cada dia, torna-se mais competitivo,

devido às constantes e rápidas mudanças que sofre. Dentre os principais motivos desta competição acirrada estão à velocidade de transmissão do conhecimento e a facilidade de acesso às informações por parte dos consumidores.

Os consumidores, mais cientes sobre o que compram, estão dispostos a pagar pelo valor percebido, não depositando mais toda confiança em uma empresa devido apenas aos resultados passados. Isto caracteriza as empresas, não como responsáveis apenas pela produção, mas também pela manutenção de seus produtos no mercado (McKENNA, 1999).

No mercado de ciência e tecnologia, a pesquisa agrícola é realizada, essencialmente, através de ações técnico-científicas que abrangem as áreas de geração, desenvolvimento e transferência de tecnologias. No desenvolvimento, cabe a pesquisa gerar o conhecimento científico. Em um procedimento imediato, a tecnologia gerada deve ser testada, validada e acabada para passar à fase de transferência ao cliente (EMBRAPA, 1998).

Neste caso, o reconhecimento e a valorização da empresa dependem do acabamento da tecnologia, das estratégias para sua transferência, das suas potencialidades e das melhorias que podem ser ocasionadas por ela, garantindo retorno à empresa com menor risco e proporcionando ao cliente solução de seu problema (EMBRAPA, 1998).

Empresas privadas, em sua maioria, por enfrentarem normalmente um mercado mais disputado, em um ambiente conturbado, acabaram utilizando, há mais tempo, os conceitos de marketing, definindo estratégias de inserção e posicionamento no mercado. O segmento privado foi muito mais ágil na internalização e utilização dos conceitos de marketing. Diferentemente, as instituições públicas, na maioria dos casos, despertam para o mercado com mais lentidão (MEGIDO & XAVIER, 1995).

Salienta-se, porém, que qualquer organização pode estar envolvida com os conceitos de marketing. Mas, é essencial utilizá-los de maneira correta. Se forem consideradas apenas as premissas básicas do marketing, pode-se dizer que em qualquer processo de troca, uma simples compra e venda, os conceitos de marketing são utilizados. Porém, em uma segunda análise, com mais profundidade, o conceito de marketing passa a estar intimamente relacionado com a satisfação das necessidades e desejos do consumidor, proporcionando seu bem-estar a longo prazo. E é a partir dessa satisfação que a empresa obterá sua compensação (KOTLER, 1998).

Muito semelhante é o conceito de transferência de tecnologia que também é trabalhado neste artigo. Em um primeiro momento a transferência pode ser vista como uma simples venda ou troca de um produto, que neste caso é a tecnologia. O comprador é aquele que irá adotá-la, ou seja, irá utilizar a tecnologia transferida e pagará por ela, seja com dinheiro ou com a utilização e disseminação da mesma (CHRISTENSEN & ROCHA, 1989).

Numa visão restrita, onde a tecnologia é vista simplesmente como um produto, a transferência de tecnologia acontece quando os resultados gerados são disponibilizados para o uso. Em uma visão mais ampla, se utilizada estrategicamente pela empresa, a transferência de tecnologia assume outra dimensão. Passa a ser um processo

que leva a tecnologia para um mercado específico, através de uma comunicação dinâmica com o público-alvo e acaba tornando-se uma via de duas mãos (VIEIRA, 2003).

Utilizando o conceito de Vieira (2003), entende-se que transferência de tecnologia não deixa de ser um procedimento de marketing e por isso pode utilizar seus conceitos. Tanto marketing, quanto transferência tem como princípio fundamental que exista relação de troca e que através desta o cliente obtenha sua satisfação (CHRISTENSEN & ROCHA, 1989).

Hoje, o fato de conhecer os conceitos de marketing e transferência, não é o suficiente para imprimir o sucesso de uma organização. Para ser bem sucedido em qualquer mercado, é preciso obter informações do público-alvo, estar em contato com a realidade e, neste caso, a realidade que é útil é aquela que está na mente do cliente. As empresas devem estar orientadas para o mercado, buscando constantemente informações no ambiente externo (clientes e concorrentes). Para muitas organizações esta é a única forma de manter vantagens competitivas num mercado de rápidas mudanças (DAY, 2001).

A orientação para o mercado está alicerçada no conceito de marketing estratégico, e este, busca nos clientes o direcionamento de suas ações. O marketing estratégico, além de captar as percepções do mercado, busca transformá-las em vantagens competitivas. Para tanto, as informações captadas externamente devem retornar ao mercado como uma inovação passível de compreensão (TROUT, 2005). Em virtude disso, o conceito de posicionamento é utilizado pelo marketing estratégico para melhorar a inserção de produtos e serviços no mercado através da percepção de valor dos clientes (HOOLEY, SANDERS & PIERCY, 2001).

As empresas precisam avaliar seus produtos e serviços objetivamente e, através disso, entender como eles são vistos pelos clientes. Posicionar-se em um mercado significa pensar de fora para dentro (TROUT, 2005).

Utilizando corretamente as informações provenientes do mercado, uma empresa terá condições de realizar um excelente e diferenciado trabalho para a inserção de novos produtos e serviços e isso, permitirá a construção de um posicionamento coerente com o que o mercado está pedindo, ou seja, posicionar-se conforme o esperado pelos clientes. O posicionamento competitivo é um aprendizado institucional e, por isso, dedicar um tempo para pesquisar tendências e cenários de mercado é de suma importância para qualquer empresa, inclusive para Empresas Públicas de Pesquisa Agropecuária (RIES & TROUT, 2002).

Este artigo busca verificar se o conceito de posicionamento competitivo é utilizado pela Embrapa Trigo nas ações de transferência das tecnologias geradas pela pesquisa e conseqüente tomada de decisões estratégicas buscando ampliar o mercado e estreitar as relações entre clientes e empresa.

Para chegar ao objetivo proposto, foram analisados os procedimentos utilizados pela empresa para a

transferência das tecnologias geradas. Através de análise documental foi apreciado o projeto que norteou as atividades da Área de Comunicação e Negócios, responsável pelo controle das ações de transferência de tecnologias, no período de 2002 até 2004.

O projeto analisado foi “Comunicação e Negócios para Transferência de Tecnologia - Uma abordagem integrada no atendimento ao cliente”. Este projeto teve como objetivo, “promover a satisfação plena do cliente Embrapa Trigo através da contínua transferência de soluções tecnológicas viabilizadas através das ações de Pesquisa & Desenvolvimento na Unidade ou fora dela, fortalecendo sua imagem institucional como referência nacional e internacional para trigo, cevada e triticale” (LHAMBY, 2001).

Nos itens a seguir são relatados os objetivos do estudo, os procedimentos metodológicos utilizados e as informações, consideradas relevantes, sobre a empresa em questão. No capítulo seguinte é apresentado o referencial teórico que será utilizado como base para a análise e conclusões.

## Objetivos

Este trabalho tem como objetivo verificar se o conceito de posicionamento competitivo é utilizado pela Embrapa Trigo nas ações de transferência das tecnologias desenvolvidas. Para dar suporte ao objetivo geral, buscou-se compreender, por meio da literatura, os conceitos de marketing estratégico e posicionamento competitivo.

## Metodologia

Este trabalho caracteriza-se por ser um estudo de caso. Para atingir o objetivo proposto foi realizado um ensaio teórico permitindo um conhecimento mínimo dos conceitos trabalhados neste estudo. Após, foi analisado o projeto Comunicação e Negócios para Transferência de Tecnologia - Uma abordagem integrada no atendimento ao cliente, de Lhamby (2001; 2005), que esteve em vigor no período de 2002 a 2004, na Embrapa Trigo, com o intuito de verificar se as ações de transferência das tecnologias geradas pela empresa, durante este período, relatadas no projeto, utilizaram os conceitos de posicionamento competitivo.

## Contextualização da empresa estudada

A Embrapa Trigo (Centro Nacional de Pesquisa de Trigo), conforme informação obtida na Página Institucional, disponível na internet, é uma das 40 unidades de pesquisa da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Está localizada em Passo Fundo, RS, e foi a primeira unidade descentralizada da empresa, fundada em 1974.

A unidade desenvolve tecnologias buscando proporcionar maior competitividade ao agronegócio, mediante a geração de métodos de produção que facilitem a vida no campo e preservem a natureza. A pesquisa da unidade está voltada à produção de cereais de inverno. Trigo, cevada, triticale e centeio são as culturas-alvo das ações de pesquisa da unidade.

Dentre os resultados gerados pela unidade podem ser citados: o aumento de rendimento de grãos, redução dos custos unitários de produção, agregação de valor a produtos e expansão da área agrícola. Além disso, a Embrapa Trigo lançou até o ano de 2005, 164 cultivares que permitiram aumento no rendimento e na produção de grãos do Brasil. Foram lançadas, 100 cultivares de trigo, 14 de cevada, 9 de triticale, 1 de centeio, 1 de canola, 1 de ervilha forrageira, 33 de soja, 3 de milho e 2 de feijão.

Além da área de pesquisa, a unidade possui uma área de Comunicação e Negócios, onde esta a área de Marketing e Transferência de Tecnologia que objetiva a interação entre a empresa e seus parceiros, clientes e usuários das tecnologias produzidas, para aumentar a disponibilização, comercialização e adoção dos produtos, processos e serviços gerados.

## Referencial teórico

O referencial teórico descrito a seguir busca elucidar alguns conceitos necessários a análise documental proposta. A seguir são trabalhados os conceitos de marketing estratégico e posicionamento competitivo.

## Marketing estratégico

O segredo do sucesso em qualquer negócio está em saber ouvir o cliente e oferecer soluções adequadas às suas demandas. É fundamental conhecer bem o mercado antes de decidir como atuar nele e quais os canais adequados para a comunicação e comercialização de tecnologias geradas. Para tanto, é preciso saber qual o mercado em que se quer atuar, como ele age diante da oferta de tecnologias e, como a empresa quer ser vista por ele.

O mercado de agribusiness, um dos alvos de atuação da Embrapa Trigo, está cada vez mais sofisticado. Para facilitar sua compreensão, Megido e Xavier (1995), segmentaram os consumidores desse mercado em 3 grandes grupos. O primeiro pertence ao segmento de “antes da porteira” da fazenda, que trata das áreas de insumos, bens de produção e serviços para a agropecuária; o segundo chamado de “dentro da porteira” envolve a produção agropecuária propriamente dita e; o terceiro denominado “depois da porteira” vai do processamento e distribuição até o varejo.

Em se tratando do antes da porteira, a área de marketing estratégico necessita usar todas as informações provenientes do mercado, pois, é neste segmento que trafega a alta tecnologia, ou seja, a pesquisa propriamente

dita. Neste segmento, do qual fazem parte às empresas de pesquisa agropecuária, como é o caso da Embrapa Trigo, é necessário desenvolver tecnologias que, além de atender as necessidades e desejos do público-alvo, possuam vantagens competitivas percebidas pelos consumidores (MEGIDO & XAVIER, 1995).

Após essa etapa é preciso decodificar a tecnologia em algo simples, didático e tangível, para transferi-la. Esta é a demonstração prática da utilização dos conceitos de marketing estratégico, posicionamento competitivo e transferência de tecnologia.

O gerenciamento de marketing estratégico, segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001) está direcionado para o monitoramento da interface entre a empresa e seu ambiente. Envolve decisões que buscam o ajuste dos produtos e serviços ofertados pela empresa às necessidades, desejos e poder de compra dos consumidores.

Apesar de existirem diferentes conceitos, levamos em consideração neste estudo que marketing estratégico é o setor responsável pela análise permanente das necessidades do mercado e pelo desenvolvimento de produtos e serviços com bom desempenho, que apresentem diferencial competitivo, e sejam direcionados a segmentos de compradores específicos, diferenciando-os dos concorrentes e assegurando vantagem duradoura (LAMBIN, 2000; CAMPOMAR & CEZARIANO, 2004).

O marketing estratégico leva em consideração para sua atuação a finalidade do negócio e a estratégia central da empresa (definição do mercado de atuação, missão e valores organizacionais), que já foram definidas pela gerência executiva. Aliando estas às informações coletadas constantemente no mercado, o marketing estratégico auxilia na criação do posicionamento competitivo da organização, ou seja, na definição de onde e como a empresa irá competir (HOOLEY, SAUNDERS & PIERCY, 2001).

Para que as metas estabelecidas pela empresa em sua estratégia central sejam atingidas, o posicionamento competitivo determina quais os mercados mais adequados para sua atuação, buscando aqueles onde é possível ressaltar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos da organização. A seguir, será estabelecido com mais detalhamento o conceito de posicionamento competitivo e como ele pode influenciar a transferência de tecnologias.

## Posicionamento Competitivo

Hoje, vencer em qualquer mercado significa encontrar um caminho, delimitar um foco, definir estratégias para que a marca tenha sucesso. Diante disso, há um esforço crescente por parte das organizações, para a utilização correta dos instrumentos que auxiliam o seu processo decisório voltado ao marketing estratégico. O posicionamento é um desses instrumentos.

O posicionamento, segundo diversos autores é uma importante ferramenta de apoio ao processo de decisões estratégicas relacionadas à definição dos conceitos de produtos e empresas e à comunicação de suas

características a segmentos de mercado específicos. (DIMINGO, 1988; RIES & TROUT, 2002; HOOLEY, SAUNDERS & PIERCY, 2001; COBRA, 2000; KOTLER, 1998; PORTER, 1999; MCKENNA, 1992).

Em uma organização, o posicionamento deve ser utilizado a partir do momento em que estiver definida sua estratégia central e à finalidade do seu negócio. Será através dele que os clientes conhecerão como a empresa se difere e qual sua posição em relação aos concorrentes.

Mas afinal o que é posicionamento? Muitos são os conceitos de posicionamento encontrados na literatura, porém a maioria dos autores que descreveram posicionamento são convergentes ao afirmar que posicionamento tem haver com o lugar ocupado por uma empresa em um mercado e com o que ela representa na mente do consumidor (DIMINGO, 1988; RIES & TROUT, 2002; HOOLEY, SAUNDERS & PIERCY, 2001; COBRA, 2000; KOTLER, 1998; PORTER, 1999; McKENNA, 1992).

Para este artigo, tomaremos por base o conceito de posicionamento formulado por Dimingo (1988). O autor afirma que “posicionamento é o processo de distinguir uma empresa ou um produto de seus competidores com base em dimensões reais – produtos ou valores corporativos que sejam significativos para os consumidores – de modo que a empresa ou produto se torne preferido no mercado” (DIMINGO, 1988, p.34).

O posicionamento começa com um produto, uma mercadoria, um serviço, uma companhia, uma instituição ou mesmo uma pessoa, mas Ries e Trout (2002) deixam bem claro que o posicionamento não é o que se faz com um produto, mas sim qual a percepção que seu cliente terá deste produto, ou seja, o que o produto provoca na mente do cliente.

Vencer no mercado hoje, exige que se descubra o que está na mente das pessoas. É importante entender como as pessoas pensam e como elas percebem as ações das empresas. Descobrir como os consumidores reagem, é possível até identificar os pontos fracos dos concorrentes que poderão transformar-se em pontos fortes de sua empresa, posicionando assim a sua idéia na mente do mercado (RIES & TROUT, 2002).

A teoria do posicionamento implica em decifrar a percepção do mercado, entendê-la e, a partir dela, focalizar uma posição única no segmento escolhido, buscando a competitividade e mantendo-se fiel à estratégia já definida (PORTER, 1999). O posicionamento deve ser estabelecido com base em uma investigação minuciosa das forças existentes no mercado, onde é necessário observar o comportamento da concorrência e dos fornecedores, conhecer as expectativas dos clientes, as oportunidades e as ameaças do ambiente (KOTLER, 1998).

Mas, não basta apenas ter posicionamento se este não for transmitido ao mercado de maneira correta. É importante que as organizações tenham consciência de que a sociedade atual está com excesso de informação e, por isso, clientes passaram a selecionar e rejeitar parte das

informações oferecidas. Na maioria dos casos, somente é absorvido o que se enquadra, em um primeiro momento, com um conhecimento ou experiência anterior. Por isso, ao planejar o posicionamento, sempre se deve levar em consideração como a mensagem será transferida ao público-alvo (RIES & TROUT, 2002).

Ries e Trout (2002) afirmam que o melhor caminho a ser adotado é o da mensagem supersimplificada e que o posicionamento somente será eficaz quando se reconhecer primeiro o problema do cliente, para depois oferecer a solução.

Existem várias maneiras de posicionar-se, mas, conforme Ries e Trout (2002), duas são de suma importância. A primeira resume-se a uma palavra “impressão”, ou seja, o primeiro contato entre o produto e seu cliente. Ser o primeiro é a idéia de posicionamento mais poderosa, comprovando a importância de a empresa saber o que pensam o que esperam e com o que sonham seus clientes. E se não for o primeiro a chegar à mente do cliente, então a estratégia mais correta é estabelecer uma nova categoria para ser o primeiro.

Portanto, o marketing estratégico utiliza-se do posicionamento, pois, é através deste que são estabelecidos os indicadores para orientação e planejamento de uma empresa, com relação aos seus produtos e/ou serviços. O conceito de posicionamento, especialmente na literatura de marketing, possui estreitas relações com os conceitos de segmentação e diferenciação, o que constitui o processo estratégico de marketing (HOOLEY, SAUNDERS & PIERCY, 2001; KOTLER, 1998; RIES & TROUT, 2002).

As organizações modernas estão fazendo o possível e o impossível para encantar e reter clientes e, com isso, diminuir a ação dos concorrentes. Para tanto buscam usar a força de seus produtos e a sedução de suas marcas a serviço do posicionamento. Diante disso, o capítulo a seguir trás a análise das ações de transferência das tecnologias geradas pela Embrapa Trigo no período de 2002 a 2004.

### **Transferência de Tecnologia na Embrapa Trigo**

A Área de Comunicação e Negócios da Embrapa Trigo, no período de 2002 a 2004 realizou suas ações sob a orientação de um projeto de gestão e desenvolvimento institucional intitulado “Comunicação e Negócios para Transferência de Tecnologia - Uma abordagem integrada no atendimento ao cliente”. Este projeto teve como objetivo geral, promover a satisfação plena do cliente Embrapa Trigo através da contínua transferência de soluções tecnológicas viabilizadas através das ações de P&D na Unidade ou fora dela, fortalecendo sua imagem institucional como referência nacional e internacional para trigo, cevada e triticale.

O Projeto foi desenvolvido para acelerar a transferência de conhecimentos técnico-científicos à comunidade produtora e a sociedade, estreitando o relacionamento cliente/empresa, através da união das políticas de P&D, Comunicação Empresarial e Negócios

Tecnológicos da Embrapa. O projeto esteve fundamentado na transferência dos conhecimentos gerados pelo corpo científico da unidade junto a seus clientes.

Como resultados pretendidos, estabeleceram-se: o índice de satisfação/aceitação pelo mercado dos produtos e serviços Embrapa Trigo; a organização da produção editorial da unidade de acordo com as normas estabelecidas na linha de transferência de tecnologia; a ampliação do portfólio de produtos através de registros e/ou proteções; a ampliação do número de eventos de capacitação, de demonstração e de transferência promovidos para os diferentes segmentos de clientes da unidade; e o estabelecimento de bases de dados como início da implantação da gestão da informação.

Ao contrário dos projetos de P&D que têm como compromisso satisfazer as demandas dos clientes através da viabilização de soluções tecnológicas para o sistema produtivo, o projeto de transferência teve suas demandas amparadas na necessidade de disponibilizar aos usuários, os produtos, serviços e processos acabados, resultantes das ações de pesquisa, buscando a satisfação do cliente.

Apresentando de forma sintética, os resultados do projeto, no que diz respeito à realização das metas que eram a instalação e condução de unidades de observação e unidades de demonstração, a realização de dias de campo, palestras, eventos de capacitação e publicações técnicas, entre outros, a unidade foi capaz de realizá-los a contento, cumprindo parte dos objetivos propostos. Entretanto, o passo seguinte, que serviria para a união cliente-empresa, deixou a desejar, conforme consta no documento.

Novas parcerias, validação de materiais genéticos, produtividade, melhoria na sanidade de plantas, tipo agrônomo adequado à demanda dos produtores, processo de armazenagem de grãos e divulgação de novas informações técnicas foram os grandes ganhos registrados pela unidade no decorrer do projeto. No entanto, é necessário, de acordo com os resultados avaliados, incrementar o mix de marketing para que a Embrapa Trigo possa atender melhor seu cliente e assim, retomar sua liderança no negócio de sementes de cultivares de trigo.

Porém, quanto à utilização do posicionamento nas ações de transferência de tecnologia, ficou claro que não foi utilizado. Mesmo assim, através da observação dos relatórios anuais de acompanhamento dos resultados parciais do projeto, percebe-se que houve algumas tentativas de utilização deste conceito, mas sem êxito.

### **Conclusões**

A Embrapa Trigo, como visto, é uma empresa de pesquisa que busca viabilizar soluções para o agronegócio do trigo e de outros cereais de inverno através da geração, desenvolvimento e transferência de tecnologias. A empresa está inserida no mercado de ciência e tecnologia e, o resultado de seu trabalho normalmente envolve altas tecnologias e uma grande quantidade de informações a serem transferidas.

Como visto na teoria, é no posicionamento que são estabelecidos os indicadores para orientação e planejamento de uma empresa, com relação aos seus produtos e/ou serviços em um mercado. Mas, conforme Ries e Trout (2002) não basta apenas ter um posicionamento. É necessário que ele seja transmitido ao mercado de maneira correta e por isso, ao planejá-lo, sempre se deve levar em consideração como a mensagem será transferida ao público-alvo.

Pela análise dos resultados do projeto da empresa, através dos relatórios, pôde-se verificar que muitas tentativas foram feitas para utilizar o conceito de posicionamento competitivo na transferência de tecnologias, principalmente quando estão inseridas em um produto. Mas examinando os relatos dos resultados, confirmou-se que nenhuma delas obteve êxito durante o período de vigência do projeto. Tanto é que nas considerações finais, o autor do relatório e líder do projeto, afirma que a grande maioria das ações programadas foram estabelecidas e houve progresso no que se refere à melhoria do atendimento ao cliente (LHAMBY, 2005).

No entanto, consta também nos resultados que é necessário intensificar os trabalhos direcionados ao mercado, priorizando a segmentação de clientes para melhor conhecê-los e atendê-los. É importante ainda, segundo Lhamby (2005), a realização de acompanhamento pós-venda dos produtos da Embrapa Trigo, para conhecer quais as percepções dos clientes com relação ao que se está disponibilizando no mercado.

Levando em consideração esta informação, pode-se afirmar que a Embrapa Trigo não utiliza corretamente o conceito de posicionamento tanto para transferência de tecnologias quanto para o lançamento de novos produtos. Comprova-se esta conclusão quando se verifica que a empresa não capta de forma sistemática as informações provenientes do mercado.

Observou-se ainda que a empresa buscou realizar procedimentos que a permitiram identificar necessidades, desejos e demandas de seus clientes, mas estas ações não foram constantes e, por isso, acabaram perdendo seu efeito e validade tão rapidamente quanto às mudanças que ocorreram no mercado. Estas informações poderiam ser utilizadas tanto para construir um posicionamento, quanto para orientar a transferência dele, através de uma mensagem compreensível ao consumidor.

Ries e Trout (2002); Kotler (1998) e Hooley, Saunders e Piercy (2001) possuem posições semelhantes no que se refere ao conteúdo das mensagens que levarão consigo o posicionamento das organizações. Ambos afirmam que o melhor caminho a ser adotado para a transferência de qualquer posicionamento é o da mensagem simples.

Sintetizando os resultados do projeto analisado é possível constatar que a Embrapa Trigo necessita aprimorar suas habilidades para absorver, de forma mais didática, as informações de seus clientes e com isso utilizá-las como subsídio para a tomada de decisões gerenciais. É importante

salientar que, diante dos resultados examinados, pode-se constatar que a empresa utiliza várias ferramentas para captar informações do mercado, mas estas não estão sistematizadas e não ocorrem com a frequência necessária. Além disso, a empresa não utiliza as informações captadas em seu benefício, ou seja, não as transforma em subsídios para a formulação de um posicionamento.

Em virtude da grande concorrência existente no mercado de agribusiness e das exigências cada vez mais personalizadas dos clientes, é de extrema importância para a sobrevivência de qualquer empresa, à implantação metodológica de um sistema de informação mais dinâmico e objetivo, tanto no pré, quanto no pós-venda.

## REFERÊNCIAS

- Campomar, M. C. & Cezarino, L. Uma Visão sobre o Marketing Estratégico. Anais VII SEMEAD. São Paulo, 2004
- Cobra, M. & Ribeiro, A. Marketing: Magia e Sedução. Cobra. São Paulo, 2000.
- DAY, G. A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Bookman. Porto Alegre, 2001.
- Dimingo, E. The fine art of positioning. The Journal of Business Strategy. Boston: 1998. Embrapa. Política de negócios tecnológicos. Brasília: Embrapa-SPI, 1998. 44 p.
- Embrapa Trigo – Centro Nacional de Pesquisa de Trigo. Página institucional. disponível em: <<http://www.cnpt.embrapa.br>> . Acesso em: maio. 2006.
- Hooley, G. J.; Saunders, J. A. & Piercy, N. F. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo. Prentice Hall. 2. ed. São Paulo, 2001.
- Kotler, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. Atlas. São Paulo, 1998.
- Lambin, J. J. Marketing estratégico. 4. ed. McGraw-Hill. Lisboa, 2000.
- Lhamby, J. C. B. Comunicação e Negócios para Transferência de Tecnologia - Uma abordagem integrada no atendimento ao cliente. Embrapa Trigo. Passo Fundo, 2001.
- Lhamby, J. C. B. Comunicação e Negócios para Transferência de Tecnologia - Uma abordagem integrada no atendimento ao cliente. Embrapa Trigo. Passo Fundo, 2005.

- McKenna, R. Estratégias de marketing em tempos de crise. Publifolha. São Paulo, 1999.
- Megido, J. L. T. & Xavier, C. Marketing e Agribusiness. 2. ed. Atlas. São Paulo, 1995.
- Porter, M. Competição: estratégias competitivas essenciais. Campus. Rio de Janeiro, 1999.
- Ries, A. & Trout, J. Posicionamento - A Batalha por Sua Mente. 20. ed. M. Books. São Paulo, 2002.
- Rocha, A. & Christensen, C. Marketing: teoria e prática no Brasil. Atlas. São Paulo, 1999.
- Trout, J. Estratégia de Marketing. M.Books do Brasil Editora Ltda. São Paulo, 2005.
- Vieira, O.V. Marketing tecnológico - uma ferramenta de transferência de tecnologia: a experiência da Embrapa Soja. Embrapa Soja. Londrina, 2003.

### **About Author:**

**Lisandra Lunardi:** Jornalista, Especialista em Marketing da Embrapa Trigo, Passo Fundo, RS e Mestranda do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da UTFPR-Ponta Grossa, PR

**João Luiz Kovaleski:** Professor do Programa de Pós-Graduação em engenharia da Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), unidade de Ponta Grossa, Paraná, Brasil.