



Revista de Ciências da Administração

ISSN: 1516-3865

rca.cse@contato.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

D'Angelo, André Cauduro

PIONEIRISMO, VANTAGENS DO PIONEIRISMO E ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Revista de Ciências da Administração, vol. 5, núm. 9, enero-junio, 2003, pp. 1-18

Universidade Federal de Santa Catarina

Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273526029006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## PIONEIRISMO, VANTAGENS DO PIONEIRISMO E ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

André Cauduro D'Angelo<sup>1</sup>

### Resumo

O presente artigo procura relacionar o tema do pioneirismo e da vantagem do pioneirismo com a administração de marketing. Para tanto, parte-se de um *background* teórico constituído de um modelo estratégico sobre pioneirismo (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988) e de resultados referentes ao tema verificados sob o enfoque do comportamento do consumidor. A combinação destas duas perspectivas conduz à análise das principais implicações e possibilidades de contribuição que as atividades de administração de marketing podem oferecer. Abordam-se questões relacionadas à distribuição, comunicação, promoção e relacionamento, entre outras. De maneira introdutória, provê-se uma rápida revisão da produção acadêmica recente acerca da questão do pioneiro, apontando suas principais características e destacando a relevância do tema no contexto organizacional.

**Palavras-chave:** pioneirismo, vantagem do pioneirismo, vantagem do pioneiro, administração de marketing, comportamento do consumidor.

### Abstract

This article tries to link pioneering and pioneer advantage with marketing management. To achieve this goal, it starts with a theoretical background constituted by the strategic model about pioneering (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988) and by results of researches that focused this theme with the customer behavior approach. Combining this two perspectives allow us to the analysis of the main implications and possibilities of contribution that marketing management activities can offer. Aspects related to distribution, communication, promotion and relationship marketing are mentioned. In the introduction is provided a brief review of recent academic researches about the pioneer subject, pointing up its main characteristics and the importance of this theme in the organizational context.

**Key Words:** pioneering, pioneering advantage, pioneer advantage, marketing management, customer behavior.

### 1 INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. adangelo@terra.com.br. Artigo recebido em 14/03/2003.

Embora seja tema recorrente de pesquisas de marketing e estratégia há pelos menos três décadas, a discussão sobre a vantagem do pioneiro parece distante de encontrar uma resposta definitiva – fruto, possivelmente, da profusão de estudos realizados e da diversidade de enfoques pelos quais a academia tem abordado o tema. Mesmo que um levantamento simples dos trabalhos desenvolvidos permita apontar um “placar” de resultados de pesquisa que sinalize em determinada direção, dificilmente qualquer pesquisador será taxativo quanto à resposta ao questionamento histórico: existe, afinal, benefício em ingressar antes em determinado mercado?

Consultando parte dos mais citados trabalhos, por exemplo, não é possível extrair um consenso. A partir da literatura é possível afirmar, somente, que a questão do pioneiro transcende a linha divisória das funções organizacionais, ganhando importância não só para as atividades de marketing, mas para a estratégia empresarial como um todo. Inclui-se em seu escopo aspectos relacionados ao desenvolvimento de produtos, à definição do posicionamento da marca, características do marketing *mix* e ao monitoramento do mercado e da concorrência (CARPENTE; NAKAMOTO, 1994; BAYUS; JAIN; RAO, 1997; WANG; MONTAGUTI, 2002). Um conjunto extenso e complexo, portanto, e que a academia vem tratando de investigar ao longo do tempo. Lieberman e Montgomery (1998), por exemplo, apontam pelo menos 18 trabalhos relevantes realizados entre 1988 e 1998 a respeito do tema, valendo-se de múltiplos enfoques.

Apesar da diversidade de possibilidades, este artigo pretende ser um pouco mais específico quanto à abordagem do pioneirismo, centrando sua atenção nas possíveis interações que o tema pode guardar com a administração de marketing. Pretende-se analisar como a administração de marketing e todos os seus componentes podem ser acionados para oferecer a uma organização a oportunidade de tornar-se pioneira e de valer-se do pioneirismo para obter vantagens consistentes.

Naturalmente, as relações entre pioneirismo e administração de marketing não prescindirão de uma fundamentação teórica. O *background* conceitual que funcionará como referência para a análise do tema será composto de duas abordagens distintas, porém complementares. A primeira será a da vantagem do pioneiro sob o ponto de vista da gestão estratégica. Como representante desta linhagem de investigação, optou-se pela escolha de somente um estudo: o premiado trabalho de Lieberman e Montgomery, de 1988, que fornece um modelo das condições organizacionais e ambientais que permitem a ocorrência do pioneirismo e o seu aproveitamento para geração de resultados superiores.

A segunda abordagem ocorrerá pela ótica do comportamento do consumidor. Aqui, a profusão e a diversidade de trabalhos impedem que se tome como referência apenas uma das inúmeras investigações. Analisam-se, então, quatro trabalhos da produção na área.

Após, busca-se estabelecer uma relação entre as principais proposições oriundas destas duas vertentes teóricas, funcionando como ponto de partida, enfim, para as análises concernentes à administração de marketing e para as considerações finais relativas ao tema.

## **2 A VANTAGEM DO PIONEIRO SOB O ENFOQUE DA GESTÃO ESTRATÉGICA: O MODELO DE LIEBERMAN E MONTGOMERY (1988)**

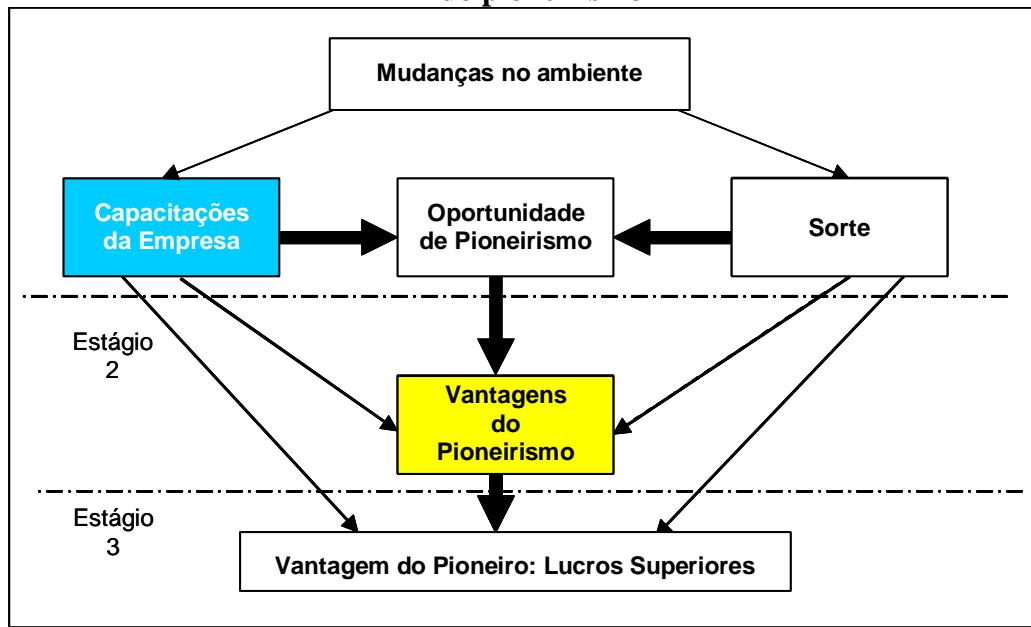
Na literatura de estratégia relacionada à questão do pioneiro, um trabalho em especial se destaca. Publicado em 1988 no *Strategic Management Journal* pelos professores Marvin Lieberman e David Montgomery, o *paper* “First-Mover Advantages” tornou-se uma referência no tema, de consulta obrigatória àqueles estudiosos que pretendam enveredar por essa linha de pesquisa. O mérito de Lieberman e Montgomery está em oferecer uma síntese dos elementos de natureza organizacional que interagem para o atingimento do pioneirismo e pela descrição dos fatores que efetivamente emprestam vantagem aos pioneiros. Os autores abordam também as possíveis desvantagens dos pioneiros, assim como procuram estabelecer algumas definições do que constitua a “vantagem do pioneiro” propriamente e os critérios sob as quais deve ser analisada. No presente artigo, especificamente, irá conferir-se ênfase aos fatores que concorrem para o pioneirismo e para a extração de vantagem desta posição, sintetizados graficamente em um modelo a ser analisado mais adiante.

### ***O modelo de Lieberman e Mongomery (1988)***

A análise do trabalho de Lieberman e Montgomery (1988) deve ser iniciada pela distinção de três conceitos fundamentais para a compreensão do tema: pioneirismo, vantagens do pioneirismo e vantagem do pioneiro. O *pioneerismo* propriamente dito é o ingresso em determinado mercado antes de todos os outros concorrentes, oportunizados por uma combinação das capacitações da empresa com as circunstâncias de mercado. As *vantagens do pioneerismo* são as vantagens construídas a partir do ingresso no mercado antes dos competidores. A *vantagem do pioneiro*, por fim, é a capacidade dos pioneiros de obterem retornos financeiros superiores aos dos concorrentes no longo prazo. A importância da

distinção entre os três conceitos se faz necessária especialmente quando se examina o processo de ingresso no mercado, representado na Figura 1.

**Figura 1**  
**Geração de oportunidades de pioneirismo e de obtenção de vantagens oriundas do pioneirismo**



Fonte: adaptado de Lieberman e Montgomerv (1988)

Observa-se na Figura 1 que tanto capacitações internas da companhia quanto fatores fora de seu controle (“sorte”) oferecem a oportunidade do pioneirismo. O aproveitamento desta oportunidade constitui um primeiro estágio do processo de ingresso no mercado. O segundo diz respeito a traduzir o aproveitamento dessa oportunidade em vantagens concretas – onde, novamente, interagem os mesmos fatores responsáveis pelo desencadeamento do processo, mas onde emergem, também, uma série de novos elementos. O terceiro e último estágio é a obtenção de lucros superiores aos dos demais concorrentes, que constitui a vantagem do pioneiro propriamente dita e é uma consequência das etapas anteriores. Serão examinados, nesta revisão do trabalho de Lieberman e Montgomery e nos tópicos posteriores, os dois primeiros estágios do processo de ingresso de mercado, que abrangem o pioneirismo e a construção de vantagens oriundas do pioneirismo.

Em relação ao primeiro estágio do processo, se é dispensável tecer comentários quanto ao que constitui a “sorte”, o mesmo não se pode fazer em relação às capacitações empresariais consideradas decisivas para o surgimento de uma oportunidade de pioneirismo. Segundo os autores, tais capacitações (em azul no gráfico) podem ser muitas e de muitas origens. Citam como exemplo:

- a) capacitações superiores em tecnologia, que permitem antever novas aplicações ou posicionar-se nas fronteiras tecnológicas;
- b) capacitações superiores em pesquisa e desenvolvimento; ou
- c) capacitações superiores em pesquisa de mercado.

Estas capacitações contribuem para gerar uma assimetria entre os *players* de um mercado, permitindo à empresa que as detêm saltar à frente das demais. Uma vez configurado o pioneirismo, então, emergem os mecanismos que contribuem para estabelecer e reforçar as vantagens do pioneirismo (segundo estágio). Combinados com as capacitações e com a “sorte”, eles irão erguer as barreiras das quais os pioneiros vão se beneficiar no momento em que os competidores ingressarem no mercado.

A vantagem oriunda do pioneirismo (em amarelo no gráfico) é constituída e permanentemente reforçada por três categorias fundamentais de elementos. São elas: liderança tecnológica, acesso a recursos escassos e custos de troca. A seguir, cada uma destas categorias é descrita brevemente.

**Liderança Tecnológica:** vantagem oriunda de uma posição privilegiada na “curva de experiência”, que permite obtenção de menores custos, ou da exclusividade da tecnologia desenvolvida, quer seja através de patentes ou da manutenção de segredos industriais.

**Posse de Recursos Escassos:** incluem-se, aqui, vantagens advindas de uma posição geográfica privilegiada, que permita acesso a determinados mercados ou recursos; da determinação de um “espaço de produto”, em que o domínio de uma categoria permite o atendimento de nichos específicos e a extensão da linha de produtos; do acesso a *inputs* fundamentais, que viabiliza o aproveitamento de oportunidades; e, finalmente, de investimentos na planta produtiva e em equipamentos, viabilizando ganhos de escala e erguendo barreiras de entrada a novos competidores.

**Custos de Troca:** vantagens advindas de todos os custos de troca existentes para o cliente – monetários, técnicos ou “psicológicos”, entre outros – que tornam as tentativas de captação de consumidores por parte de um segundo entrante sempre mais caras e difíceis.

Em síntese, poder-se-ia representar o mesmo gráfico da Figura 1 com o elemento “Vantagens do Pioneirismo”, em amarelo, desdobrado em três conjuntos de elementos – os três citados acima. Estes conjuntos, integrada ou isoladamente, e apoiados pelas capacitações da empresa e eventualmente socorridos pela “sorte”, construiriam e reforçariam a vantagem do pioneirismo.

#### **Comentário Final a Respeito do Modelo de Lieberman e Montgomery (1988)**

A proposição dos dois autores está essencialmente baseada em componentes endógenos, e entende o pioneirismo menos como uma decisão da empresa do que como uma circunstância oferecida por suas capacitações. Entretanto, essa visão não exclui o caráter estratégico associado à questão, pois o desenvolvimento de capacitações superiores que *criam* a oportunidade de pioneirismo advém essencialmente da postura e da orientação gerenciais. Ou seja: constitui uma escolha da empresa investir ou valorizar determinadas atividades que sejam potenciais geradoras destas oportunidades.

### **3 A VANTAGEM DO PIONEIRO SOB O ENFOQUE DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR**

O comportamento do consumidor é uma área de estudos do marketing cujo impulso remonta às décadas de 1950 e 1960 e que, recentemente, vem merecendo grande atenção da academia, podendo ser identificada como uma das mais promissoras em termos de aprofundamento de investigação e riqueza de descobertas (ROSSI, 2001).

Embora seja um exagero – e uma provável injustiça – afirmar que o trabalho de Carpenter e Nakamoto, publicado em 1989 no *Journal of Marketing Research* (e premiado anos depois com o O'Dell Award pela contribuição aos estudos da disciplina), represente o princípio da associação de comportamento do consumidor com a questão do pioneiro, é correto inferir que exerceu grande influência sobre os estudos posteriores, estimulando tal associação. Seguiram-se a este estudo pelo menos outros três trabalhos relevantes (KARDES; KALYANARAM, 1992; KARDES et al., 1993; ALPERT; KAMINS, 1995), além de outros que guardaram, mesmo que parcialmente, os vínculos entre comportamento do consumidor e pioneirismo – caso de Zhang e Markman, 1998, por exemplo. Os próprios autores seguiram explorando esta relação, conforme indicam as referências bibliográficas do artigo em que comentam seu trabalho de 1989 (CARPENTER e NAKAMOTO, 1994).

Aos propósitos desse artigo, mostrou-se mais pertinente a seleção dos trabalhos de Carpenter e Nakamoto (1989), Kardes e Kalyanaram (1992), Alpert e Kamins (1995), e Zhang e Markman (1998). Cabe, agora, prover uma síntese dos resultados de cada um deles.

#### ***Principais Resultados dos Trabalhos Selecionados***

As principais descobertas de Carpenter e Nakamoto (1989) indicam que a vantagem do pioneirismo estaria ancorada no processo de aprendizado do consumidor a respeito de marcas e produtos. O ingresso no mercado antes dos concorrentes permitiria às empresas “moldar” a preferência do consumidor; estes tenderiam a conferir maior ou menor importância a determinados atributos do produto de acordo com sua percepção a respeito do produto pioneiro. O pioneiro acabaria, assim, tornando-se a referência da categoria, a qual todos os produtos seguidores deveriam ser comparados. Tornar-se-ia, em resumo, uma espécie de “padrão”.

A conclusões semelhantes chegaram Kardes e Kalyanaram (1992). Segundo os autores, a ordem de entrada no mercado desencadearia um processo capaz de beneficiar a marca pioneira através de atitudes favoráveis do consumidor em relação à mesma. O ingresso de um novo produto/marca influenciaria o processo de aprendizado dos consumidores. O aprendizado, como consequência, exerceria influência sobre os julgamentos – entendidos aqui como uma combinação de atitudes, preferências e segurança – do consumidor, de maneira favorável à marca pioneira. Informação relativa ao pioneiro seria percebida como nova e interessante, influenciando as considerações do consumidor a respeito das marcas; informações de seguidores, por sua vez, seriam consideradas redundantes e desinteressantes, exercendo menor influência sobre os julgamentos dos consumidores. O estudo constatou que julgamentos mais seguros eram endereçados aos pioneiros, fortalecendo-se ao longo do tempo, na medida em que havia uma exposição repetida à informação a respeito da marca pioneira.

Alpert e Kamins (1995) também estudaram a influência do pioneirismo sob o enfoque do comportamento do consumidor. Seus resultados indicam que os consumidores teriam atitude favorável em relação às marcas pioneiras, assim como demonstrariam percepção positiva sobre seus atributos. Os consumidores enxergariam, também, a marca pioneira como mais próxima das características que projetam para si, preferindo identificar-se com pioneiros do que com seguidores. Marcas pioneiras receberiam também a preferência do consumidor quando da equivalência dos produtos em outras características; como resultado, comunicar o pioneirismo aumentaria o interesse na compra do produto, principalmente quando do seu lançamento.

Por fim, vale destacar o interessante estudo conduzido por Zhang e Markman, publicado em 1998. O trabalho destes dois autores situa-se em uma faixa intermediária entre comportamento do consumidor e marketing estratégico, indicando implicações para ambas áreas de estudo. Em síntese, os autores demonstram que o aprendizado dos consumidores a

respeito de novas marcas é influenciado pela comparação dos atributos dos seguidores *versus* pioneiros. Nesta comparação, desempenhariam papel fundamental os atributos comparáveis – aqueles que pertencem a uma mesma dimensão de avaliação e que estão presentes nas duas marcas –, ao contrário daqueles incomparáveis – presentes em uma marca e inexistentes em outra – caso estes últimos não apresentassem inovação.

As descobertas providas por estes trabalhos não têm sua validade restrita ao fomento do conjunto de conhecimentos disponíveis sobre o comportamento do consumidor, e nem só ao estímulo a novas investigações na área do pioneirismo. Assim, o item seguinte deste artigo procura associar as descobertas dos trabalhos em comportamento do consumidor com o modelo proposto por Lieberman e Montgomery para, a partir daí, enfatizar os aspectos essencialmente vinculados à administração de marketing.

#### **4 COMBINANDO O MODELO DE LIEBERMAN E MONTGOMERY E OS ESTUDOS DE COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR**

A revisão destas duas vertentes de estudo da questão do pioneiro – a da estratégia corporativa, representada pelo trabalho de Lieberman e Montgomery e a de comportamento do consumidor, sintetizada nos quatro estudos descritos – lança luz ao tema a partir de perspectivas diferentes, mas nem por isso não complementares. A principal contribuição de Lieberman e Montgomery possivelmente está na elaboração de um modelo de referência para análise do tema; um modelo, entretanto, que não contempla as questões concernentes ao comportamento do consumidor, valendo-se somente de elementos internos da organização ou essencialmente vinculados a sua relação com o mercado.

Em comentário a respeito de seu artigo de 1988, Lieberman e Montgomery (1998) avaliam a evolução de estudos sobre a questão do pioneiro e destacam as contribuições de Carpenter e Nakamoto (1989). Eles enfatizam o fato de as descobertas do estudo de 1989 diferenciarem-se das proposições originais, evidenciando vantagens que “(...) não residem na empresa pioneira; na verdade, elas existem no nível dos consumidores, cujas preferências foram moldadas em favor do produto pioneiro”. Os autores propõem, então, que características do comportamento do consumidor em relação aos pioneiros façam parte da categoria de vantagens do pioneirismo chamada de “posse de recursos escassos”.

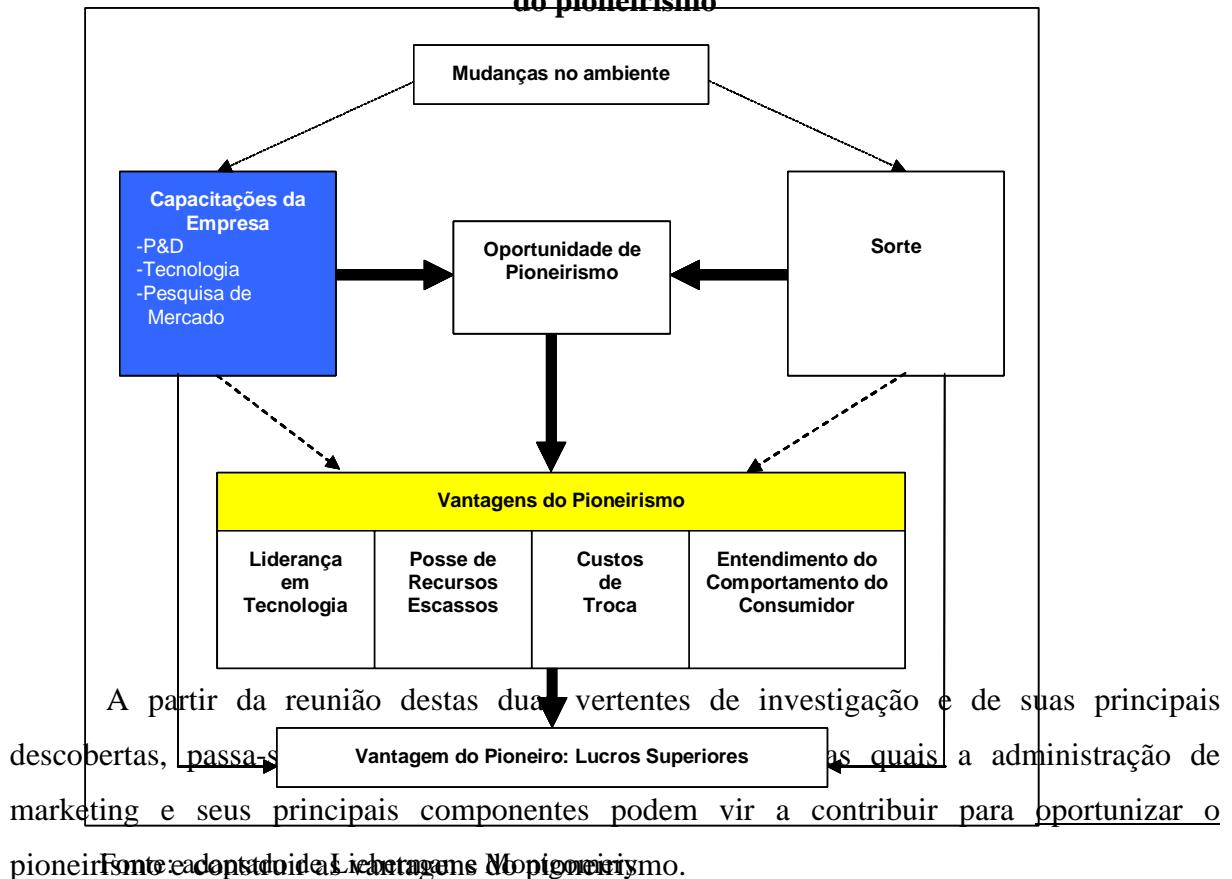
Os demais estudos de comportamento do consumidor referidos neste *paper* fornecem indícios de outros fatores que emergem eminentemente da percepção dos consumidores sobre marcas e produtos e que podem, de alguma forma, ser trabalhados pela empresa na intenção

de construir e reforçar vantagens advindas do seu pioneirismo. Ou seja: são descobertas que se somam às de Carpenter e Nakamoto e que, tomando como referência o próprio comentário de Lieberman e Montgomery (1998), podem ser incluídas no modelo original concebido em 1988.

Entretanto, propõe-se aqui que a *capacidade de entendimento do comportamento do consumidor* – proporcionada pela compreensão dos fatores arrolados em todos os estudos citados anteriormente – constitua uma nova categoria de elementos capaz de alavancar e fortalecer a vantagem do pioneirismo. Os motivos para a inclusão de uma nova categoria residem no caráter extrínseco das informações relacionadas ao comportamento do consumidor, notadamente diferente do caráter das variáveis propostas por Lieberman e Montgomery, mas igualmente sujeito à gestão das empresas. Além disso, a relevância e a pertinência das investigações realizadas nesse campo do marketing mostram-se robustas o suficiente para emergirem como categoria independente.

Assim, ao modelo proposto por Lieberman e Montgomery, em 1988, poder-se-ia adicionar uma nova categoria de elementos capaz de, junto às três originais, construir e reforçar a vantagem oriunda do pioneirismo, como representado na Figura 2.

**Figura 2**  
**Geração de oportunidades de pioneirismo e de obtenção de vantagens oriundas do pioneirismo**



## 5 O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING NA CRIAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE PIONEIRISMO E NA CONSTRUÇÃO DE VANTAGENS DO PIONEIRISMO

Segundo Kotler e Armstrong (1998), a administração de marketing é definida como a “análise, planejamento, implementação e controle dos programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas de benefícios com os compradores-alvo a fim de atingir objetivos organizacionais”. Refere-se, assim, principalmente aos aspectos mais gerenciais de marketing.

Do modelo representado na Figura 2, apenas as mudanças do ambiente e a “sorte” estão distantes de qualquer controle ou influência direta da empresa. Tanto as capacitações (em azul) quanto as categorias de vantagens oriunda do pioneirismo (em amarelo) constituem “tópicos acionáveis” por parte das organizações, podendo ser, em maior ou menor nível, influenciados ou desenvolvidos a partir de suas ações. Sobre estes dois conjuntos serão abordadas, a seguir, as contribuições que a administração de marketing pode oferecer à questão do pioneiro.

### 5.1 Criando a Oportunidade do Pioneirismo: o papel da Administração de Marketing no desenvolvimento de capacitações

Das três principais capacitações citadas por Lieberman e Montgomery capazes de criar a oportunidade de pioneirismo – superioridade em tecnologia, em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e em pesquisa de mercado – observa-se nas duas últimas a possibilidade de interação da administração de marketing e seus principais elementos.

Em relação à P&D, pode-se citar como função da administração de marketing prover *inputs* oriundos do mercado, via mecanismos de captação da opinião de consumidores, para o processo de concepção do produto. Aqui, de imediato, pode-se evocar o papel dos consumidores na concepção de produtos e serviços (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000), incorporando suas competências ao desenvolvimento do produto, assim como a captura das informações dos consumidores e a interpretação das mesmas, de forma a conferir-lhes um significado prático e tangível, verdadeiramente refletido nas características do produto. A relevância destas informações faz-se sentir na própria decisão de *time to market*, freqüentemente submetida a *trade-offs* entre nível de performance do produto e necessidade de ingresso no mercado (MARCH, 1940, BAYUS; JAIN; RAO, 1997). O conhecimento do

consumidor tende a facilitar tal decisão e a contribuir para as ações de marketing subsequentes, relacionadas a posicionamento e a marketing *mix*, principalmente.

Em relação à pesquisa de mercado, cabe um comentário preliminar. Quando Lieberman e Montgomery citaram entre as capacitações a “pesquisa de mercado” (p. 49), provavelmente hoje, revendo o jargão utilizado, substituísssem-no por um termo mais abrangente e, possivelmente, mais apropriado: *inteligência de mercado*. A inteligência de mercado pode ser definida como o “conjunto de procedimentos e fontes utilizados pelos gerentes para obter informações sobre desenvolvimentos importantes do ambiente de marketing” (KOTLER; ARMSTRONG, 1997, apud TAN; AHMED, 1999). Sua proposição fundamental é acompanhar e avaliar os concorrentes, demonstrar oportunidades e ameaças e fornecer suporte ao planejamento estratégico (CAUDRON, 1994 apud TAN; AHMED, 1999), sendo, portanto, diferente da pesquisa de mercado. Esta normalmente significa a coleta de dados primários, de maneira pontual, enquanto a inteligência de mercado representa um processo contínuo e sistemático de levantamento e análise de informações (TAN; AHMED, 1999).

A partir destas definições, parece natural que os processos constituintes da inteligência de mercado estejam inseridos no contexto da administração de marketing. Atividades como o monitoramento da concorrência e o acompanhamento de tendências (demográficas, sociais, tecnológicas e de mercado propriamente), além do *tracking* de clientes (avaliando gostos, opiniões e níveis de satisfação) incluir-se-iam ao escopo das ações da inteligência de mercado e, por conseguinte, da administração de marketing também.

## **5.2 Construindo e Sustentando a Vantagem do Pioneirismo: o papel da Administração de Marketing**

Considerando que as vantagens do pioneirismo se erguem e se reforçam permanentemente, longe de serem imutáveis ou de dispensarem um fomento contínuo, percebe-se claramente a oportunidade – ou a necessidade – da atuação de marketing na construção e alimentação desse processo. Das quatro categorias destacadas, três mostram-se mais sujeitas a intervenções oriundas do marketing:

- a) posse de Recursos Escassos;
- b) custos de Troca; e
- c) entendimento do Comportamento do Consumidor

Cada uma destas categorias será abordada a seguir, sob a forma de tópicos.

### ***Posse de Recursos Escassos***

Lieberman e Montgomery citam, neste item, a posição geográfica privilegiada, o domínio do “espaço do produto”, acesso a *inputs* fundamentais e o investimento em ativos fixos, como plantas produtivas e equipamentos. Desses quatro, os dois primeiros são os mais afeitos à intervenção da administração de marketing.

Posição Geográfica Privilegiada: o acesso aos principais mercados e aos melhores canais de distribuição pode ser construído via ações na área de *distribuição* e de *relacionamento com canais*. Não só as decisões relativas estritamente à distribuição devem ser avaliadas, mas também aquelas referentes à formação de *parcerias e alianças* que permitam à empresa construir um sistema sólido de acesso ao cliente de determinada região. Para determinados bens de consumo, por exemplo, a criação de contratos de exclusividade com alguns dos canais é uma oportunidade de erguer barreiras para novos entrantes.

Mais do que uma “posição geográfica privilegiada”, o marketing deve ambicionar uma “posição competitiva privilegiada”. Por isso, as parcerias não cumprem somente o papel de garantir exclusividade ou prioridade ao produto, mas representam igualmente uma oportunidade de desenvolver uma nova fonte de *inputs* a respeito dos clientes. No caso da indústria, muitas vezes o fabricante perde “contato” e “intimidade” com o cliente assim que é encerrada a fase de concepção e de teste do produto. As informações importantes oriundas dos consumidores, como seus *feedbacks*, reclamações e percepções gerais, são colhidas – e nem sempre processadas – pelo varejo. A parceria habilita as empresas a debruçarem-se sobre a construção de um sistema de comunicação interfirmas que permita o compartilhamento destas informações.

Domínio de ‘Espaço de Produto’: uma vez estabelecida em um determinado mercado, tornam-se mais evidentes à companhia as oportunidades de *segmentação* e *aumento da linha de produtos*. A criação de produtos ou serviços direcionados a determinados nichos, ou o aumento da linha de produtos disponíveis, deve ser avaliada à luz das expectativas do mercado e das ameaças e oportunidades que oferecem à empresa. Decisão importante da administração de marketing diz respeito, também, a possíveis oportunidades de *extensão da marca*, fonte potencial de sinergia e transferência de prestígio, mas de perda de foco e posicionamento também.

### ***Custos de Troca***

Possivelmente os custos de troca constituam uma das principais barreiras a novos entrantes – ou de principais vantagens para os pioneiros – em determinados mercados. Mercados de prestação de serviços contínuos, como telefonia e tv a cabo, são um exemplo. O papel do marketing pode ser visto como de desestimular o consumidor a trocar de fornecedor sem necessariamente torná-lo “refém” da empresa. Muitas vezes, em mercados competitivos, companhias seguidoras cobrem os custos monetários associados à troca de fornecedor por parte dos clientes. Por isso, o desestímulo à troca deve emergir de fatores intrinsecamente mais consistentes. Tornam-se importantes, assim, atividades que objetivem garantir a *satisfação* dos clientes, sejam elas relacionadas ao produto/serviço em si, seja quanto aos serviços agregados. O *atendimento*, por exemplo, é elemento fundamental, assim como atividades derivadas, como a *gestão das reclamações* (SANTOS; ROSSI, 2002) e a *recuperação de serviços* (ver, por exemplo, SMITH; BOLTON, 2002). Todas essas interações com o cliente representam um risco se mal geridas, mas são ao mesmo tempo oportunidades para reforçar vínculos com os clientes e reafirmar os propósitos da empresa e do produto.

### ***Características do Comportamento do Consumidor***

Os próprios autores dos estudos de comportamento do consumidor descritos neste artigo indicaram algumas das implicações gerenciais, para a administração de marketing, que emergiam dos resultados de suas investigações. A elas serão adicionadas algumas contribuições originais que se mostraram pertinentes.

Moldando a preferência do consumidor: o pioneiro como ‘referência’ da categoria (CARPENTER; NAKAMOTO, 1989): mesmo que os autores destaquem que empresas com capacitações superiores em P&D devam perseguir o pioneirismo, pois dele emergirão vantagens fundamentais, não se pode descartar o auxílio que as ações de marketing podem oferecer na construção e sustentação dessas vantagens. As principais residem no aprimoramento contínuo do *produto*, subsidiado pelas informações oriundas do mercado, e na *comunicação*. No caso do produto, verifica-se aqui uma potencial sinergia com o “domínio do espaço do produto” referido num dos itens anteriores. A possibilidade de incorporar ao produto novas características e funcionalidades é uma maneira de “ditar os padrões” da indústria e manter-se como referência aos olhos do consumidor. Ao mesmo tempo, a

comunicação deve enfatizar essa condição, realçando os atributos que tendem a ser identificados pelo mercado como representativos de um padrão a ser seguido na categoria.

Ainda em relação à comunicação, convém realçar a importância da propaganda institucional, instrumento necessário ao fortalecimento da imagem corporativa (BENDER, FARQUHAR e SCHULERT, 1996) e ao endosso de produtos que se pretendam “referências” de mercado.

Aprendizado e julgamento dos consumidores (KARDES; KALYANARAM, 1992): o composto *comunicação/promoção* é o mais indicado para fortalecer as vantagens oriundas do pioneirismo. Os próprios autores sugerem aos pioneiros valer-se de ações promocionais que estimulem o aprendizado do consumidor, através da experimentação do produto. Integradas com a comunicação, as promoções tendem a reforçar os julgamentos positivos dos clientes relativos aos pioneiros.

Símpatia pelo pioneiro (ALPERT; KAMINS, 1995): ainda dentro da *comunicação*, Alpert e Kamins, tendo identificado simpatia dos consumidores pelos pioneiros, sugerem que seja constantemente enfatizada a condição de pioneiro, especialmente quando do lançamento do produto. Da mesma forma, a utilização de slogans que remetam ao pioneirismo (“O original”, por exemplo) é uma nova forma de reforçar a vantagem.

A importância dos atributos comparáveis (ZHANG; MARKMAN, 1998): a ênfase nos atributos comparáveis, onde o produto tende a obter avaliação superior, deve ser um dos componentes da mensagem publicitária do pioneiro.

Embora as implicações para a administração de marketing, no tópico de características do comportamento do consumidor, tenham sido colocadas separadamente, de acordo com cada estudo, podem – e devem – ser vistas como um conjunto, repleto de sinergias. Pague-se, por exemplo, as implicações do primeiro e do último estudo quanto à comunicação. “Moldar” as preferências do consumidor através da ênfase dos atributos comparáveis é uma combinação possível, assim como a utilização de promoções para experimentação de produtos pode representar oportunidade para fortalecer a imagem de pioneiro, em consonância com a mensagem publicitária. O que não quer dizer, entretanto, que se esteja estabelecendo aqui uma fórmula pela qual as ações de marketing devam ser orientadas. As peculiaridades do produto e do mercado, bem como as circunstâncias do ambiente competitivo, irão tornar mais evidentes quais direcionamentos devem ser assumidos pelas ações de administração de marketing.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo esteve em promover o exame da questão do pioneiro à luz da administração de marketing. Após uma revisão da literatura que procurou associar duas perspectivas distintas de investigação do tema, levantou-se como a administração de marketing pode fazer-se presente na criação de oportunidades para o pioneirismo e no fortalecimento das vantagens do pioneirismo. No primeiro caso, observou-se a importância da incorporação da competência do cliente ao processo de desenvolvimento do produto, via captação de informações junto a consumidores. Destacou-se, igualmente, o papel relevante a ser desempenhado pela inteligência de mercado ao apontar oportunidades e monitorar de forma permanente o ambiente competitivo.

Na construção e fortalecimento das vantagens do pioneirismo, verificou-se a importância desempenhada pela distribuição, pelas parcerias e pelos relacionamentos, assim como se realçou, novamente, a gestão de produtos e marcas. Mereceram destaque, também, questões relacionadas à satisfação e atendimento do cliente, além de ações relativas ao composto promoção/comunicação.

Ao proceder a abordagem do tema do pioneiro sob este enfoque, foi possível verificar, mesmo que preliminarmente, de que formas a administração de marketing e seus recursos principais podem contribuir para o pioneirismo e para a extração de vantagens do pioneirismo. Procurou-se, assim, retirar o caráter eminentemente teórico das análises relativas ao tema e conferir-lhe um pouco mais de sentido prático. Longe de querer exaurir as possibilidades, pretendeu-se levantar oportunidades de associação dos dois temas.

## REFERÊNCIAS

- ALPERT, F.; KAMINS, M. An empirical investigation of consumer memory, attitude, and perceptions toward pioneer and follower brands. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 34-45, out. 1995.
- BAYUS, B.; JAIN, S.; RAO, A. Too little, too early: introduction timing and new product performance. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n.1, p. 50-63, fev. 1997.
- BENDER, D.; FARQUHAR, P.; e SCHULERT, S. Growing from the top. **Marketing Management**, v.4, n.4, Winter/Spring 1996.
- CARPENTER, G.S.; NAKAMOTO, K. Consumer preference formation and pioneering advantage. **Journal of Marketing Research**, v. 26, p. 285-298, 1989.

CARPENTER, G.S.; NAKAMOTO, K. Reflections on ‘consumer preference formation and pioneering advantage’. **Journal of Marketing Research**, v. 31, p. 570-573, nov. 1994.

KARDES, F.; KALYANARAM, G. Order-of-Entry Effects on Consumer Memory and Judgment: An Information Integration. **Journal of Marketing Research**, ago. 1992.

KARDES, F. et al. Brand retrieval, consideration set composition consumer choice, and the pioneering advantage”. **Journal of Consumer Research**, v. 20, p. 62-75, 1993.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

LIEBERMAN, M.B.; MONTGOMERY, D.B. First-mover advantages. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 41-58, 1988.

\_\_\_\_\_. First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 1111-25, dez. 1998.

MARCH, A. Apple powerbook: design quality and time to market. **Harvard Management Update**, jan. 1994.

PRAHALAD, C. K.; e RAMASWAMY, V. Co-opting Customer Competence. **Harvard Business Review**, Jan.-Fev. 2000, pp. 79-90.

SANTOS, C.P.; ROSSI, C.A.V. **Os antecedentes da confiança do consumidor em episódios envolvendo reclamações sobre serviços**. Documento de Estudo, PPGA/UFRGS, Mar. 2002.

SMITH, A.; BOLTON, R. The effect of customers’ emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.30, n.1, 2002.

TAN, T.T.W.; AHMED, Z.U. Managing market intelligence: an Asian marketing research perspective. **Marketing Intelligence & Planning**, v.17, n.6, 1999.

WANG, Q.; MONTAGUTI, E. The R&D-marketing interface and new product entry strategy. **Marketing Intelligence & Planning**, v.20, n.2. p.82-85.2002.

ZHANG, S.; MARKMAN, A. Overcoming the early entrant advantage: the role of alignable and nonalignable differences. **Journal of Marketing Research**, nov. 1998.

