

# **Marketing Estratégico e Competitividade Empresarial**

**Formulando estratégias mercadológicas  
para organizações de alto desempenho**

**Luiz Claudio Zenone**



## CAPÍTULO 1

# Marketing estratégico e competitividade empresarial

O mundo caminha rapidamente, para um novo desenho de sua estrutura econômica e comercial. A mundialização<sup>1</sup> (globalização), a abertura dos mercados nacionais, provocadas pela criação de grandes blocos econômicos continentais, a emergência de novas tecnologias entre outros, contribuíram significativamente para este novo cenário mercadológico.

O processo de mundialização, combinado à aceleração da difusão de novas tecnologias e de novas técnicas de gestão da produção, tem provocado profundas transformações na distribuição espacial da produção mundial. Redefinem-se os fatores determinantes da competitividade, fazendo emergir novas empresas de sucesso e tornando obsoletas aquelas incapazes de evoluir e adaptar-se ao novo ambiente. (FERRAZ et al., 1995)

Em face à abertura dos mercados, a concorrência empresarial tem se tornado cada vez mais acirrada, proporcionando maior importância ao conceito de competitividade.

O mundo está se transformando rapidamente, aproximando mais consumidores e mercados. Em razão deste cenário, surgem novas oportunidades

---

<sup>1</sup> A globalização define o processo no qual os mesmos princípios de economia de mercado são aplicados em todo o planeta. No entanto, essa expressão leva em conta apenas o prisma econômico de um movimento muito mais complexo. Daí surgiu o conceito de mundialização, termo que tenta explorar a diversidade e a singularidade dos diferentes processos de globalização existentes em todas as áreas de atividade.

e ameaças, tendo em vista as modificações no estilo de vida das pessoas; há um aumento da complexidade do ambiente mercadológico, e o consumidor torna-se cada vez mais exigente.

Essa complexidade coloca um desafio às organizações: o contínuo aprimoramento de seus processos<sup>2</sup>, produtos e serviços, visando oferecer alta qualidade com custo compatível e competitivo, na busca de assumir uma posição de liderança no mercado onde atua. Redefinem-se os fatores determinantes da competitividade, fazendo emergir novas empresas de sucesso e tornando obsoletas aquelas incapazes de evoluir e adaptar-se ao novo ambiente mercadológico.

Diante dessa intensificação da competitividade, a definição de estratégias e seu conseqüente planejamento constituem necessidades básicas das organizações.

Isso reflete o pensamento de Porter (1990), o qual reforça o argumento de que o desempenho acima da média em uma empresa é alcançado e sustentado por meio de uma estratégia competitiva<sup>3</sup>.

Sob essa ótica, as empresas estão buscando maior interação com seus clientes a fim de permanecerem competitivas no mercado. É fundamental redirecionar o pensamento das organizações, tornando-as mais abertas a receber novas idéias e, principalmente, alcançar os anseios de seus consumidores.

Portanto, o sucesso competitivo passa a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas<sup>4</sup> por parte das empresas na busca de peculiaridades que a distingam favoravelmente das demais (diferenciação).

O conceito de diferenciação representa o ato de desenvolver, nos produtos e/ou serviços, um conjunto de características significativas para distinguir a oferta da empresa em relação à concorrência (Figura 1.1).

---

<sup>2</sup> Processo é um conjunto de causas (máquinas, matérias-primas, pessoas etc.) que provoca um ou mais efeitos (produtos ou serviços).

<sup>3</sup> O desempenho sustentável de uma estratégia competitiva refere-se à vantagem que a empresa tem em relação ao concorrente, sendo difícil de imitar (copiar), e que acompanha a evolução do mercado onde está inserida.

<sup>4</sup> Vantagem competitiva é um conceito que procura mostrar a forma como a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo.

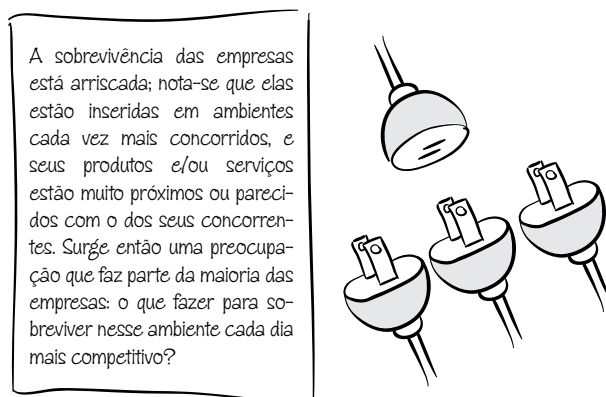


Figura 1.1 – Vantagem competitiva a partir da diferenciação estratégica.

## 1.1 Estratégias competitivas

Reforça-se o conceito de que a procura de novas oportunidades de crescimento da produção e da ampliação do mercado impulsiona as grandes empresas à adoção de novas técnicas e estratégias visando a limitação da concorrência. Essas estratégias<sup>5</sup> não são só importantes enquanto dimensões de crescimento, mas também como dimensões de estrutura de mercado, que em determinados casos podem ser importantes para se compreender o comportamento de uma empresa e o seu desempenho no mercado em que atua.

A concorrência está intrinsecamente ligada ao sucesso ou ao fracasso de qualquer empresa. Todavia, segundo Porter (1990), existem duas questões centrais nas quais se baseia a escolha da estratégia competitiva.

A primeira questão é como determinar a atratividade do negócio em termos de rentabilidade a longo prazo e quais os fatores que determinam essa atratividade. “Ramos de negócios diferentes oferecem oportunidades diferentes de rentabilidade e a rentabilidade inerente a um ramo é um ingrediente essencial na determinação da rentabilidade de qualquer empresa que atue nele”. (BETHLEM, 1998, p. 226)

<sup>5</sup> Quando uma empresa determina a estratégia, está sinalizando como irá competir no mercado. Dentre as possíveis estratégias, têm-se as de produto, posicionamento, preço, comunicação, distribuição, mas todas elas devem buscar adquirir uma vantagem competitiva para a empresa no mercado de atuação.

Existem ramos de negócios onde é possível obter alta rentabilidade sem que haja desgaste ou investimentos significativos. Entretanto, nem todas as empresas oferecem oportunidades iguais em termos de rentabilidade, de modo que existem negócios em que a situação é oposta, as empresas não são lucrativas.

A segunda questão é a de como determinar o posicionamento competitivo<sup>6</sup> da empresa dentro de um segmento<sup>7</sup> ou ramo de negócio. O modelo proposto por Porter (1990) apresenta uma metodologia para encontrar os fatores que determinam a atratividade de um negócio e o melhor posicionamento de uma empresa dentro do mercado, além de determinar como os fatores e forças competitivas vão interferir na escolha da estratégia da organização. O conhecimento preliminar dessas forças possibilita à empresa detectar seus pontos fracos e fortes, direcionando as estratégias para atividades mais atraentes que gerem maiores vantagens competitivas. A origem dessas forças baseadas na concorrência encontra-se, segundo Porter (1990), no conjunto de características econômicas e técnicas inerentes a cada setor.

Entretanto, podem ocorrer, por parte das empresas já estabelecidas, algumas restrições decorrentes do fato de sempre existirem aquelas que acreditam não ser possível influenciar o setor. No entanto, há que se considerar que quando uma empresa pretende influir nessa estrutura, na realidade, ela está buscando seguir um caminho no qual seja possível obter uma vantagem significativa em relação aos seus concorrentes. Nesse contexto, independente das ações coletivas das empresas estabelecidas, cada uma estará, de forma singular, buscando encontrar uma posição na qual seja capaz de melhor se defender, ou ainda influenciar esse conjunto de forças a favor de si mesma.

Dessa forma, o posicionamento da empresa frente a esse processo será o de continuamente adaptar-se às mudanças decorrentes da dinâmica competitiva e tentar direcionar as tendências do mercado, de tal forma que seja por ele beneficiada.

<sup>6</sup> O posicionamento determina um conjunto de diferenciais que a empresa tem em relação aos demais competidores, buscando ocupar um espaço único na mente do consumidor.

<sup>7</sup> Segmentação do mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que têm necessidades e desejos, percepções de valor ou comportamentos de compra semelhantes.

As cinco forças competitivas às quais Porter se refere são:

1. a entrada de novos competidores;
2. a ameaça de produtos substitutos;
3. o poder de negociação dos compradores;
4. o poder de negociação dos fornecedores;
5. a rivalidade entre os competidores existentes.

A energia ou o vigor de cada uma das forças descritas por Porter está diretamente vinculado à estrutura de cada negócio e são dependentes de uma série de avaliações, seja da política governamental, dos custos da mudança, da diferenciação e identidade da marca, seja da economia de escala, entre outras. As cinco forças podem ser influenciadas pelas estratégias adotadas pelas empresas, e, segundo Porter (1990, p. 6), a metodologia das cinco forças “[...] não elimina a necessidade de criatividade na busca de novas formas de concorrência de uma indústria”. Em suma, essa metodologia visa, no processo, auxiliar na descoberta de uma inovação estratégica aconselhável.

## 1.2 As cinco forças competitivas

Michael E. Porter identificou cinco forças no ambiente de uma organização que exercem influência na competição, conforme a Figura 1.2, as quais são:

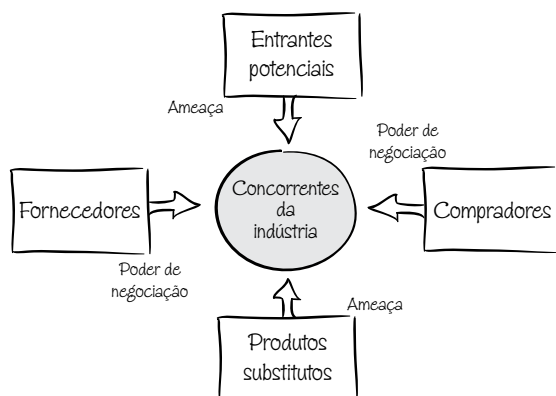


Figura 1.2 – Forças que dirigem a concorrência na indústria. Fonte: Porter (1990, p. 4).

### 1.2.1 Entrantes em potenciais

A entrada de novas empresas em busca de maior fatia de mercado num segmento está diretamente relacionada aos níveis existentes de barreiras de entradas, pois estas influenciam na tomada de decisão de entrar ou não e de que forma entrar<sup>8</sup>.

As novas empresas que entram na competição, têm pontos fortes e pontos fracos, trazendo consigo novas competências e vontade de ganhar parcela de mercado. Em muitos casos, as empresas entrantes descobrem posições que estavam até então disponíveis, mas que eram ignoradas pelas concorrentes já estabelecidas.

### 1.2.2 Pressão dos produtos substitutos

Em mercados onde se estabelece uma ampla competitividade, as empresas estão concorrendo com competidores que fabricam produtos substitutos<sup>9</sup> aos seus.

Em decorrência dessa concorrência, o setor sofre restrições de crescimento e reduções em seu potencial de lucratividade. Ou seja, os produtos substitutos provocam a redução nos retornos potenciais de uma empresa e ainda nivelam os preços fixando um teto.

A oferta de produtos substitutos resulta inevitavelmente em comparações entre qualidade e desempenho feitas pelos consumidores de forma similar à feita com relação a preço. Os lucros nesse tipo de competição são pressionados e declinantes. Quanto maior for a pressão dos preços provocados pelos substitutos, maior será a queda dos preços.

Segundo Porter (1990, p. 38), os produtos que requerem maiores cuidados são aqueles que:

<sup>8</sup> Para Porter (1990, p. 5) são seis os sustentáculos dessas barreiras à entrada: economia de escala, diferenciação do produto, exigências de capital, desvantagens de custo, independentes do tamanho, acesso a canais de distribuição e política governamental.

<sup>9</sup> Quanto mais os clientes forem capazes de obter produtos e serviços similares que satisfaçam suas necessidades, mais provavelmente as empresas estarão tentando estabelecer uma vantagem competitiva. Tal vantagem freqüentemente cria um “novo campo de jogo”, no qual os produtos “substitutos” não são mais considerados como tal pelo consumidor.

- a. estão sujeitos às tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor; ou
- b. são produzidos por setores de alta rentabilidade.

### 1.2.3 Poder de negociação com os compradores

As empresas que possuem um grande poder de influência sobre a rentabilidade de um setor são aquelas que possuem um grande poder de compra.

Nesse sentido, a competição provocada pelos compradores é aquela em que estes forçam os preços para baixo, conseguem melhorias nos serviços, inclusive sua quantidade, ao mesmo tempo em que conseguem jogar um concorrente contra o outro.

Um grupo de compradores é forte quando: eles estão concentrados ou adquirem grandes volumes; o volume de compras representa para a empresa grande parcela de seu faturamento; enfrenta poucos custos em relação à mudança; consumidores que são uma ameaça concreta de integração para trás. Esses fatores de poder de negociação alteram-se em decorrência do tempo, ou até em decorrência de estratégias adotadas pelas empresas. Adotar uma postura de descobrir compradores que tenham um poder mínimo de negociação pode ser uma estratégia favorável para a empresa.

### 1.2.4 Poder de negociação entre fornecedores

Similarmente aos compradores, os fornecedores podem pressionar pelo aumento dos preços e reduzir o potencial de lucratividade da empresa. É nesse momento que a empresa adquirente poderá perder competitividade no mercado, de modo que seus lucros se tornam decrescentes em virtude de a mesma não conseguir repassar os aumentos de custos. O poder de determinados fornecedores decorre principalmente dos seguintes fatores:

1. O setor comprador não tem vínculos importantes com o fornecedor. Se ocorresse o contrário, haveria certa proteção ao setor comprador e, até mesmo, parcerias tecnológicas por parte dos fornecedores.



2. Quando existe a forte possibilidade do setor fornecedor avançar sobre o comprador, sob forma de estratégia de integração para frente, não existe competição com outros produtos ou serviços nas vendas ao setor; os produtos ofertados pelo fornecedor são diferenciados ou apresentam custos de mudanças<sup>10</sup> e, sobretudo, o poder dos fornecedores se confirma quando é dominado por poucas empresas e é mais concentrado que o comprador.

### 1.2.5 Rivalidade entre os concorrentes

Os concorrentes existentes disputam uma posição mais rentável no setor em que atuam utilizando-se de inúmeras estratégias. Os movimentos de um competidor têm efeitos notáveis em outros competidores, ou seja, nos concorrentes, e estes podem, assim, iniciar manobras para conter as ações dos iniciantes. Esse movimento poderá levar a empresa iniciante ao aprimoramento ou até mesmo os demais concorrentes poderão aprimorar-se.

Entretanto, se o ritmo competitivo confere, por um lado, nova dinâmica ao processo, por outro, desperta reações extremamente negativas, por parte da concorrência, que podem afetar, de maneira significativa, a rentabilidade do setor. As estratégias mais comumente utilizadas são: as guerras de comunicação, logística ou distribuição, competição via preços e serviços agregados ou produtos/serviços diferenciados.

Todavia cabe salientar que, dentre as estratégias citadas, a que oferece maior instabilidade é a praticada via preços, pois torna possível a redução das receitas para todas as empresas, uma vez que possui um caráter imitativo, possibilitando aos concorrentes a adoção da mesma política de preços.

A concorrência entre as empresas estabelecidas é resultante também de um processo interativo entre os seguintes fatores:

1. **Ausência de diferenciação nos produtos e serviços ou custos de mudança** – centram a rivalidade por preços, visto que muitos consumidores baseiam suas escolhas fundamentalmente no preço e no serviço.

<sup>10</sup> Os custos de mudanças referem-se, nesse caso, a custos fixos enfrentados pelo comprador na troca do fornecedor.

2. **Divergências entre os concorrentes** – as estratégias utilizadas pelas empresas não seguem a mesma direção no decorrer das ações entre os concorrentes.
3. **Interesses estratégicos** – em decorrência da adoção de objetivos expansionistas em âmbito global (mundialização), a instabilidade no setor pode atingir níveis elevados, adotando estratégias que sacrifiquem a lucratividade.
4. **Barreiras de saídas elevadas**<sup>11</sup> – ativos especializados, altos custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais, restrições de ordem governamental e social.

Para Porter (1990),

O ponto central de análise deste conjunto de fatores é que em decorrência da maturidade do setor em que a empresa estabelecida atua, podem resultar modificações das taxas de crescimento e também, na diminuição do nível de lucratividade, ao longo do tempo, podendo ocasionar até a eliminação da concorrência.

Embora as empresas possuam capacidade para conviver com a maioria desses fatores, alguns outros elementos devem ser considerados, tais como o tipo da estrutura do mercado em que estão inseridas, levando em consideração a capacidade estratégica que possuem na interação com esse conjunto de forças concorrenciais.

## 1.3 Mas, o que significa competir?

A partir do que foi apresentado até o momento, em relação ao cenário mercadológico, percebe-se que as empresas estão passando por uma revolução baseada no trinômio informação-tecnologia-estratégia que pode ser comparada à Revolução Industrial. Estruturas flexíveis, visibilidade entre toda a cadeia de negócios, maior controle sobre os custos e tecnologia da informação adequada aos estágios de desenvolvimento dos negócios são elementos vitais para as empresas que pretendem ser bem-sucedidas nesse universo marcado pela exacerbada competição.

<sup>11</sup> A empresa permanece concorrendo mesmo obtendo retornos abaixo do esperado ou até negativo (Porter, 1990).

Além da informação e da tecnologia, para poder atuar nesse cenário competitivo, as empresas devem desenvolver estratégias mais adequadas às exigências do mercado, como na Figura 1.3. O termo estratégia é derivado do grego *strategos*, que significa “a arte do general<sup>12</sup>”.

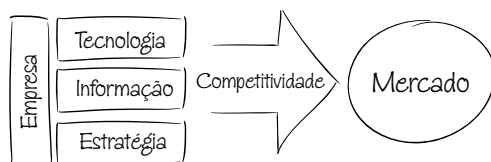


Figura 1.3 – Forças empresariais com objetivo de conquistar vantagem competitiva. Adaptado de Porter (1990).

A estratégia de uma empresa é um modelo de decisão, no qual estão determinados os objetivos e metas, as normas e os planos para o alcance dos objetivos e metas desejados. Esse modelo também delimita as fronteiras do negócio e da atuação empresarial. Além disso, congrega decisões estratégicas que se mostram eficazes ao longo do tempo e tende a modelar o caráter, a imagem e a individualidade dos componentes e da empresa como um todo.

Alguns aspectos do modelo de decisões podem se manter estáveis por um longo período de tempo, como, por exemplo, fatores que determinam o caráter da empresa. Outros aspectos de uma estratégia, no entanto, devem se adaptar a mudanças ambientais.

Andrews (apud MINTZBERG, 1991) chama atenção para o fato de que, apesar de estarem em níveis diferentes, as estratégias de caráter e as de ação devem estar integradas, pertencendo ao mesmo modelo. A definição resumida de estratégia elaborada pelo autor engloba a linha de produtos e serviços oferecida pela empresa, os mercados e segmentos a que se destinam os produtos e os canais de distribuição.

<sup>12</sup> Em termos de dicionário, a palavra estratégia se refere ao uso militar, como por exemplo, o conceito de estratégia é a “arte de traçar os planos de uma guerra”. Do mesmo modo, a palavra “estratégia” é um termo criado pelos antigos gregos que significava um magistrado ou comandante-chefe militar. Ao longo dos dois milênios seguintes, refinamentos do conceito de estratégia continuaram a focalizar as interpretações militares. Em termos empresariais, pode-se definir a estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos de longo prazo. Na Segunda Revolução Industrial, ocorrida no século XIX, nos Estados Unidos, deu-se a emergência da estratégia como forma de moldar as forças do mercado e de afetar o ambiente competitivo.

Porter (1990), em sua análise, apresenta que a estratégia competitiva é a combinação dos fins (missão, objetivos e metas) que a empresa busca e os meios (políticas ou estratégias) utilizados pela empresa para sua concretização. Além disso, a estrutura organizacional tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, assim como das estratégias potencialmente disponíveis à empresa.

Percebe-se, então, que a competitividade passou a ser a palavra-chave dentro de um novo cenário empresarial que valoriza a maior proximidade com o mercado e que coloca o mundo como moto-contínuo para as empresas inteligentes.

No entanto, entender e participar desse jogo já não é suficiente. Melhor ainda é antecipar-se às tendências de mercado e ocupar o lugar certo na hora apropriada, oferecendo oportunidades para rever novos comportamentos gerenciais, adotando estratégias mercadológicas (marketing) que ousem quebrar os paradigmas.

## 1.4 O marketing estratégico

As estratégias de marketing, de modo geral, baseiam-se nos estudos detalhados das variáveis controláveis, ou relativamente controláveis, e das variáveis incontroláveis. As variáveis controláveis são aquelas passíveis de gerenciamento, que podem ser redimensionadas ou modificadas conforme as necessidades empresariais e as exigências do mercado: Políticas de Produto ou Serviços, Políticas de Preço, Políticas de Distribuição e Políticas de Comunicação. As variáveis incontroláveis se dividem em forças macroambientais e microambientais e não podem ser gerenciadas por nenhuma empresa, pois são forças externas que influenciam as ações de marketing de todos os competidores do mercado. (KOTLER, 2000)

O microambiente inclui a empresa em si, os clientes, os fornecedores, os concorrentes, os intermediários de marketing e os públicos. Kotler (2000) identifica as principais forças microambientais como sendo: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente tecnológico, ambiente político-legal e ambiente sociocultural.

Os vários tipos de estratégias mercadológicas vêm levando a uma extensão das funções do profissional de marketing. Distinguem-se as atividades de marketing em dois blocos, a saber:

- **Marketing estratégico** – é relativo às funções que precedem a produção e a venda do produto. Inclui o estudo de mercado, a escolha do mercado-alvo, a concepção do produto, a fixação do preço, a escolha dos canais de distribuição e a elaboração de uma estratégia de comunicação e produção.
- **Marketing operacional** – designa as operações de marketing posteriores à produção, tais como a criação e o desenvolvimento de campanhas de publicidade e promoção, a ação dos vendedores e de marketing direto, a distribuição dos produtos e merchandising e os serviços pós-venda.

A função do marketing estratégico é seguir a evolução do mercado de referência, identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise de necessidades a satisfazer, e orientar a empresa para as oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas, ou seja, bem adaptadas aos seus recursos e ao seu saber-fazer, que oferecem um potencial de crescimento e rentabilidade.

A essência do marketing estratégico é assegurar que as atividades de marketing da organização adaptem-se às mudanças ambientais externas e possuam os recursos de marketing para fazer isso efetivamente. (LEWIS; LITTLER, 2001, p. 174)

Para uma determinada empresa, a atratividade de um produto mercado depende da sua competitividade, ou seja, da sua capacidade – face à sua concorrência – para melhor encontrar a procura dos seus compradores/consumidores. Essa competitividade existirá na medida em que a empresa detiver uma vantagem estratégica, seja pela presença de qualidades distintivas defensáveis que a diferenciam de seus rivais, seja pela produtividade superior que lhe dá vantagem de custo.

A dimensão temporal do marketing situa-se no médio e no longo prazo; o seu objetivo é especificar a missão da Empresa, definir metas, elaborar uma estratégia de desenvolvimento e cuidar da manutenção de uma estrutura equilibrada da carteira de produtos ou serviços.

Como o ambiente é dinâmico e novas situações surgem a cada momento, ações estratégicas são tomadas pela empresa com a finalidade de retomar os rumos traçados, independentemente das dificuldades que possam surgir no percurso. As ações estratégicas são adaptativas, respondendo às contingências ambientais na medida em que elas ocorram, visando, com isso, o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. O grande ponto a ser buscado é o equilíbrio, é a busca da manutenção da estabilidade com o reconhecimento da necessidade de mudanças, quando necessário, como mostrado na Figura 1.4.



Figura 1.4 – O papel do marketing estratégico.

As decisões relativas ao marketing estratégico orientarão os gestores organizacionais no seu planejamento. Por isso, o termo planejamento estratégico significa planejar a estratégia, os meios para atingir os fins, os objetivos de uma empresa, considerando determinado ambiente<sup>13</sup>. (CAMPOMAR, 2006, p. 3-6)

Um plano estratégico só faz sentido na medida em que inclua a visão de mercado (necessidades dos clientes), treinamento dos colaboradores internos e externos, estabelecimento de parcerias com intermediários e fornecedores e, principalmente, os objetivos dos acionistas e ou empresários. E, sem dúvida, deve-se estabelecer sempre a visão de curto, médio e longo prazo.

<sup>13</sup> O Ambiente de marketing é composto pelo conjunto de influências externas (ambiente externo) e internas (ambiente interno) que afetam a tomada de decisão de marketing e que têm impacto em seu desempenho.

### **Miopia em marketing**

Em 1960, Theodore Levitt, professor de Harvard, escreveu o artigo que se tornou um clássico da literatura de gestão, no qual sublinhou os perigos do marketing de vistas curtas (Miopia). Esta miopia consiste na atitude de concentração nos produtos da empresa (Enfase no produto), sem atender aos mercados e à concorrência (Enfase no mercado). Levitt ilustrou esta postura com o exemplo das companhias de trem norte-americanas, bastante poderosas no início deste século, mas que hoje agonizam no segmento de transportes de passageiros. Elas não compreenderam que a grande ameaça estava no desenvolvimento das auto-estradas e dos transportes aéreos, e não nos problemas técnicos enfrentados pelas empresas. Faltou-lhes olhar para além do produto, um erro comum em muitas empresas até os dias atuais. Há outros critérios fundamentais para dar resposta às necessidades do mercado como comunicação adequada, conveniência através de um sistema de distribuição eficiente e um valor adequado às expectativas do consumidor (LEVIT, 1990, p. 147-173).

## **1.5 O planejamento estratégico**

O objetivo principal de uma estratégia de marketing de uma empresa é garantir que suas capacidades internas sejam compatíveis com o ambiente competitivo do mercado (externo) em que atua ou deseja atuar, não apenas no presente, mas também no futuro previsível.

Neste capítulo, enfatiza-se que o ambiente competitivo enfrentado pelas empresas e as constantes mudanças nos cenários sociais, políticos e econômicos vêm reforçando a necessidade de novos modelos de organização e gestão (Figura 1.5), passando de antigas formas burocráticas e rígidas de estruturas organizacionais às estruturas flexíveis, abertas e apoiadas em modernos sistemas da tecnologia da informação<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> A Tecnologia da Informação (TI) é o conjunto de recursos não humanos dedicados ao armazenamento, processamento e comunicação da informação, e à maneira como esses recursos estão organizados num sistema capaz de executar um conjunto de tarefas. Portanto, a TI não se restringe a equipamentos (hardware), programas (software) e comunicação de dados. Existem tecnologias relativas ao planejamento de informática, ao desenvolvimento de sistemas, ao suporte ao software, aos processos de produção e operação e ao suporte de hardware.

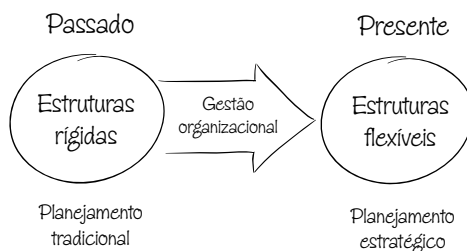


Figura 1.5 – Modelos de gestão do passado e no presente. Fonte: Adaptado de Campomar (2006, p. 41-79).

Dessa forma, a administração estratégica passou a ter um papel importante na gestão empresarial e na economia, vindo a ser uma ciência em franco desenvolvimento e vital para a sobrevivência das empresas. O chamado modelo de planejamento tradicional, caracterizado pela centralização de poder, de recursos financeiros, do planejar na primeira pessoa do singular, fechado, descontínuo e desarticulado do contexto, baseado em fórmulas e modelos que procuravam mudar a realidade sem levar em conta os valores e situações ambientais de mudanças, estático e de longo prazo, foi perdendo espaço por não dar respostas aos problemas que estavam a exigir ações rápidas e precisas.

As empresas necessitavam buscar novas formas de planejamento que pudessem satisfazer às necessidades internas e do meio onde estavam inseridas, como a única alternativa viável para sua sobrevivência. Essas necessidades fizeram com que os gestores procurassem adotar um novo modelo de planejamento, o planejamento estratégico, que lhes permitisse coordenar suas atividades com mais segurança, dentro de um mercado competitivo, dando ênfase na análise do meio externo sem descuidar do interno, favorecendo o pensamento intuitivo e a informação qualitativa, desenvolvendo um processo de planejamento de forma aberta e participativa, flexível, descentralizado e integrado, permitindo tomar decisões a partir de uma perspectiva futura.

Não pode haver dúvida que o planejamento é essencial quando consideramos o ambiente cada vez mais hostil e complexo em que as empresas funcionam. Centenas de fatores externos e internos interagem de um modo desorientadoramente complexo afetando a maneira das empresas conduzirem seus negócios. (MACDONALD, 2004, p. 22)



O planejamento estratégico é uma ferramenta importante dentro do conceito de Marketing Estratégico que inclui, além do próprio planejamento, a administração, a organização, a execução e o controle. Por meio do planejamento estratégico, é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e ao ambiente de negócio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho organizacional de seu negócio e avaliar investimentos e retorno sobre o capital investido.

O planejamento estratégico está relacionado aos objetivos de longo prazo e às ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo. Ele é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido. É geralmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.

Em contrapartida, o planejamento tático está relacionado aos objetivos de curto prazo e às ações que afetam somente uma parte da empresa. Ele tem como objetivo otimizar determinada área e não a empresa como um todo, sendo desempenhado por níveis organizacionais inferiores (Figura 1.6).

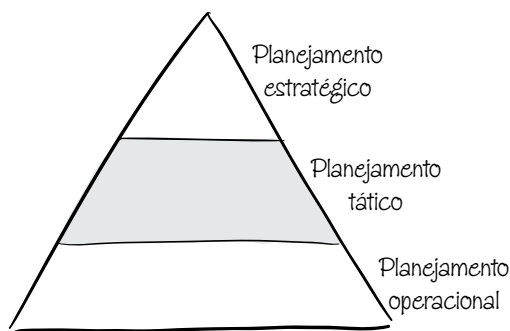


Figura 1.6 – Três tipos de planejamento relacionado aos níveis de decisões dentro da “pirâmide organizacional”.

O planejamento operacional, por sua vez, pode ser considerado como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Nesse nível se encontram, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

Como o planejamento estratégico trata toda a empresa como um todo e, perante seu ambiente, ele deve ser analisado quando se pretende estudar as estratégias traçadas, pois tem como objetivo a geração de vantagens competitivas para a empresa.

Segundo Oliveira (1943, p. 35-48),

O planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial que possibilita o executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, visando obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

O processo de planejamento estratégico é constituído pelos seguintes elementos:

- **Declaração de missão** – a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o negócio, delimitando o seu ambiente de atuação. A missão da organização representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade. Ela é, claramente, uma definição que antecede o diagnóstico estratégico.
- **Visão de negócios** – mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro. Trata-se não de predizer o futuro, mas de assegurá-lo no presente. A visão de negócios cria um “estado de tensão” positivo entre o mundo como ele é e como gostaríamos que fosse (sonho). A visão de negócios associada a uma declaração de missão compõe a intenção estratégica da organização.
- **Diagnóstico estratégico externo** – procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais. Corresponde à análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações. Estuda também as dimensões setoriais e competitivas.

- **Diagnóstico estratégico interno** – corresponde ao diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, relacionando-a às suas forças e fraquezas e criando as condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua. O alinhamento dos diagnósticos externos e internos produz as premissas que alicerçam a construção de cenários.
- **Fatores-chave de sucesso** – esse recurso metodológico é uma etapa do processo inserida entre o diagnóstico e a formulação das estratégias. Ele procura evidenciar questões realmente críticas para a organização, emergindo dos problemas apontados na análise realizada com a aplicação do modelo SWOT<sup>15</sup>, de cuja solução dependerá a consecução da missão. Os determinantes de sucesso também são denominados fatores críticos de sucesso e encaminham as políticas de negócios.
- **Sistemas de planejamento estratégico** – o propósito dos sistemas de planejamento estratégico é a formulação de estratégias e implementação pelo processo de construção das ações, segundo as quais a organização perseguirá a consecução de sua visão de negócios, sua missão e seus objetivos e de sua implementação por meio de planos operacionais.
- **Definição dos objetivos** – a organização persegue simultaneamente diferentes objetivos em uma hierarquia de importância, de prioridades ou de urgência.
- **Análise dos públicos de interesse (stakeholders)** – quando foi definida a estratégia, já se observou que só se tem sucesso na estratégia elaborada ao atender às necessidades dos públicos de interesse. O stakeholder é uma pessoa, um grupo de pessoas ou uma organização

<sup>15</sup> Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos, a SWOT Analysis estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). Por meio dessa metodologia, será possível fazer a inventariação das forças e fraquezas da empresa; das oportunidades e ameaças do meio envolvente; e do grau de adequação entre elas. Quando os pontos fortes de uma organização estão de acordo com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será, por certo, competitiva no longo prazo.

que pode influenciar ou ser influenciado pela organização, como consumidores, usuários, empregados, proprietários, dirigentes, governo, instituições financeiras, opinião pública ou acionistas. A análise consiste na identificação dos grupos e de seus interesses e poderes de influência no que diz respeito à missão da organização.

- **Formalização do plano** – um plano estratégico é um plano para a ação, mas não basta somente a formulação das estratégias dessa ação. É necessário implementá-las por meio de programas e projetos específicos. Requer um grande esforço de pessoal e emprego de modelos analíticos para a avaliação, a alocação e o controle de recursos. Esse elemento metodológico exige uma abrangência completa de todas as áreas de tomada de decisão da organização; uma racionalidade formal no processo de tomada de decisão e um firme controle sobre o trabalho.
- **Auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica)** – trata-se de rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo as estratégias implantadas com sucesso e revendo as más estratégias. A reavaliação das estratégias aparece como resultado de um processo de medição de diversos grupos de influências associados a cada estratégia.

Ou seja, nota-se que com o planejamento estratégico é que a organização é capaz de saber qual sua missão, sua visão de futuro e conhecer o ambiente interno e externo no qual está inserida. Sem um planejamento estratégico bem definido, a empresa fica sem rumo e conseqüentemente não consegue obter vantagens competitivas que a façam ter sucesso perante seus concorrentes. (CHIAVENATO, 2003, p. 39-41)

De acordo com Chiavenato (2003, p. 256), o sucesso no alcance dos objetivos organizacionais almejados será função da implementação de boas estratégias que possibilitem ao planejador deslocar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático os recursos organizacionais disponíveis, aproveitando as oportunidades emergentes no ambiente e neutralizando as ameaças. As estratégias sustentam a capacidade da organização de se adaptarem em meio a cenários cada vez mais complexos e dinâmicos.

Como citado anteriormente, esses cenários, cada vez mais complexos e dinâmicos, tornam-se mais freqüentes em todos os segmentos de mercado; não existe mais empresa que não possua concorrentes, que tenha produtos exclusivos, ou que possua produtos eternos, quer dizer, que não precisem ser constantemente revalidados e readequados ao mercado. Tudo está em mutação e passando por processos de melhoria e, por isso, as empresas também devem se conscientizar de que devem sempre estar atentas ao seu mercado visando a melhoria dos seus produtos/serviços ou mesmo a sua adequação a novos mercados. Para isso, ela deve possuir informações que lhe dêem subsídios suficientes para que possam ser tomadas decisões corretas e rápidas.

Assim, marketing estratégico e planejamento estratégico devem ser partes integrantes do pensamento empresarial. No entanto, a cultura de planejamento ainda não está totalmente difundida no Brasil, ao contrário de outros países, como, por exemplo, os Estados Unidos, onde o planejamento é o passaporte e o pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento do dia-a-dia de qualquer negócio, independente de seu tipo ou porte.

## 1.6 Referências bibliográficas do capítulo

- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process, concepts, contexts, cases*. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991. p. 44.
- BETHLEM, A. S. *Estratégia Empresarial: Conceitos, processos e administração estratégica*. São Paulo, Atlas, 1998.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. *O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COBRA, M. *Marketing de serviços: conceitos e estratégias*. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- CHIAVENATO, I. *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Ed. Dinalivro, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.
- CHURCHILL Jr., G. A.; PETER, J.P. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CROCCO, L. et. al.; GIOIA, Ricardo Marcelo (Coord.). *Marketing aplicado: o planejamento de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, A. L. *Planos de marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.
- FERRAZ, J. C. et. al. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- LEVITT, T. *A imaginação de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LEWIS, B. R. L.; LITTLER, Dale (org.). *Dicionário enciclopédico de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- LOPES FILHO, L. S. *Marketing de Vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MACDONALD, M. *Plano de marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process, concepts, contexts, cases*. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991. p. 12.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. de. *Planejamento Estratégico: conceito, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, M. A. *Cultura Organizacional*. São Paulo: Nobel, 1997.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.