



ESTRATÉGIA COMPETITIVA E MARKETING CORPORATIVO: DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS

COMPETITIVE STRATEGY AND CORPORATE MARKETING: SIMILARITIES AND DIFFERENCES; A THEORETICAL STUDY

Jorge Alexandre Vanin vaninjorge@globo.com

Docente nos cursos de graduação em Administração, atua nas Faculdades integradas S. Judas Tadeu de Porto Alegre (RS), na graduação em Administração com ênfase em Negócios Internacionais.

Paula Maines da Silva paulam@cpovo.net

Mestranda no programa de Estratégia das Organizações pela Unisinos e Docente nos Cursos Tecnológicos na ULBRA.

Submetido em 06/09/2010. Aprovado em 24.09.2010.

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Chefe: Prof. Jante Lara de Oliveira.

GES – Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG vol. 4, nº 7, Jan/Abr 2010

www.ges.face.ufmg.br/

RESUMO

O presente trabalho analisa os assuntos “Estratégias Corporativas” e “Marketing Corporativo”, destacando sua importância, congruências e discrepâncias, a partir da teoria existente. Enquanto a estratégia, segundo Ansoff (1991), é um dos vários conjuntos de regras de decisão que orientam o comportamento de uma organização, o marketing envolve-se em todas as etapas dos processos das organizações: este tem ações iniciadas com a identificação de uma necessidade ou desejo do consumidor, passando pela concepção, desenvolvimento, comunicação, distribuição do produto ou serviço, até a medição da satisfação dos clientes. Conclui-se que ambos os processos atuam conjuntamente e são da maior importância para os resultados das organizações. Embora estejam ligados a diferentes níveis de responsabilidade, ambos definem conjuntos de ações cujo sucesso depende da sua coerência.

Palavras-chave: planejamento; estratégia; competição; marketing; mercado.

ABSTRACT

The present work analyses the topics “Corporate Strategies” and “Corporate Marketing”, highlighting its importance, similarities and differences based on the existing theory. While strategy, according to Ansoff (1991) is one of the many sets of decision rules that orient the behavior of an organization, marketing is present in every step of the organization processes: it has actions that start with the identification of a consumer need or desire, permeate the conception, development, communication and distribution of the product or service and also include the measurement of consumer satisfaction. The conclusion is that both processes work together and are of the utmost importance for the results of the organizations. Although they are linked to different levels of responsibility, both define a set of actions whose success depends on their coherence.

Key words: planning; strategy; competition; marketing; market.

1. INTRODUÇÃO

O estudo da ciência social voltada para a administração, embora tenha seu desenvolvimento recente, vem evoluindo de forma veloz, acompanhando o ritmo do mundo moderno e sua necessidade de ordenar a produção, distribuição e consumo de bens e serviços. O início dos estudos a respeito deu-se concomitantemente com o acender das luzes da segunda revolução industrial, na última década do século XIX, passando por um processo dinâmico de criação de novos processos, ajustamento dos anteriores, de forma a fazer frente às demandas mercadológicas.

Para chegarem ao atual momento de diversidade e complexidade, os processos administrativos tiveram início com procedimentos básicos de ordenamento da produção ainda rudimentar. O início deu-se pela organização das tarefas objetivando medir e reduzir tempos e movimentos dos trabalhadores, além de simplificá-las, passando pela necessidade de atendimento de demandas legais para assegurar direitos e regulamentar deveres de trabalhadores e empresários. Quando as unidades produtivas cresceram houve ainda a necessidade de estruturação e distribuição hierárquica visando organizar o poder. Tamanha evolução demandou a criação e desenvolvimento de processos e sistemas organizacionais, objetivando produzir mais a menores custos, para maximizar resultados. Esse movimento dentro da Administração aconteceu até a primeira metade do século XX e teve como principais estudiosos Taylor, Fayol, Ford, Follet, McGregor, Barnard, Mayo, Roethlisberger, e Sloan. Esses brilhantes pioneiros do pensamento administrativo, cada qual em sua área, contribuíram com o desenvolvimento da gestão. Tudo isso ocorreu na primeira metade do século passado e foram de tal envergadura que, no início da segunda metade da década de 1950, a indústria produzia excedentes com larga quantidade e diversidade.

Prosseguiu a necessidade de novos processos, voltados para a qualidade e variedade da produção, características não requeridas até então. O novo panorama desenhou-se com duas características: a primeira, quantidade e diversidade de produtos a serem colocados no mercado e a segunda, o direcionamento dos produtos e serviços, ambos aspectos que passaram a ser as grandes demandas. A questão passou a ser “o que e para quem produzir”, proporcionando ainda maior complexidade à gestão que se expandia no mundo corporativo. Alguns aspectos que perduram até hoje são a competição entre os atores devido às

necessidades de disputar mercados e continuar crescendo, o atendimento das exigências de acionistas e clientes já que estes passaram a ser mais criativos e exigentes, foram aspectos que elevaram a importância dos conceitos da estratégia e do marketing. Este novo cenário da segunda metade da década de 1950, trouxe outros nomes como Chandler, McNamara, Simon, Deming e Drucker, que trouxeram novos conceitos que contribuíram para continuar construindo a teoria, agora num ambiente ainda mais complexo.

A partir desta nova fase da administração é que surge o Marketing na década de 1950, quando o problema de produzir mercados em vez de mercadorias se tornou a preocupação básica da alta administração das empresas. Neste contexto o cliente passa a ter um papel importante no processo, pois as empresas passariam a pesquisar quais seus desejos, preferências e seus hábitos para então desenvolver, produzir e comercializar os produtos.

Essa busca em atender o mercado simultaneamente à criação de novos processos fez com que as empresas passassem a utilizar estratégias, visando direcionar seus recursos, tanto humanos como financeiros para atingir os objetivos organizacionais.

Com base neste panorama objetivou-se analisar neste estudo a importância, congruências e discrepâncias entre as estratégias corporativas e o marketing corporativo.

Tendo como de fundo este cenário histórico, o presente estudo objetiva verificar, a partir de base teórica, as funções “Planejamento Estratégico e estratégias Corporativas e Marketing Corporativo”, nas organizações. Isto porque observa-se na literatura em muitos momentos muita similaridade nas estruturas dos processos que constroem a teoria de cada uma destas áreas.

Esta investigação se propõe avaliar o efetivo papel de cada uma delas, sua importância e nível de relacionamento de ambos, com vistas a auxiliar na obtenção de melhores resultados, objetivo maior das organizações. É com este enfoque que se desenvolve a seguir o presente artigo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme proposto, busca-se atingir o objetivo aqui proposto através de pesquisa bibliográfica, razão pela qual o referencial a seguir apresenta a visão teórica de alguns autores sobre as principais linhas de pensamento em estratégia competitiva e marketing corporativo para, posteriormente, analisar suas afinidades e diferenças.

2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A definição de objetivos e estratégias é essencial para a manutenção da empresa no mercado. O acirramento da concorrência exige a permanente atenção sobre os custos, assim como das modificações das necessidades dos clientes. Possas (1999) define a estratégia competitiva como instrumento adotado pelos concorrentes, que podem apresentar resultados ou não. Ela é dinâmica porque o processo seletivo é contínuo e inovador. Novos produtos, serviços ou métodos de gestão podem surgir ou evolução nos existentes, bem como novos fornecedores.

Ao descrever estratégia, Ansoff (1991) evita formular uma definição, apresentando-a de forma incomum, comparativamente à literatura corrente sobre o assunto. Coloca-a como um dos vários conjuntos de regras de decisão, que orientam o comportamento de uma organização. Apresenta como exemplo os padrões que servem para medir o desempenho presente e futuro relativo aos objetivos e metas; regras para o desenvolvimento das relações externas que indicarão os destinos da organização e como ela obterá vantagens em relação aos concorrentes, cujo conjunto chama de “estratégia de negócio”. O autor conceitua da mesma forma quanto às relações internas, porém estas são consideradas “estratégias administrativas”.

É importante esclarecer a diferença entre planejamento estratégico e administração estratégica, com vistas à definição da estratégia competitiva de determinada organização. O planejamento trata da tomada de decisões estratégicas ótimas, enquanto a administração visa à obtenção de resultados estratégicos, buscando novos mercados, produtos e tecnologias. Ansoff (1991) procura esclarecer a diferença: o planejamento estratégico objetiva construir planos, enquanto a administração estratégica tem por fim aplicá-los na estrutura para atingir os resultados. O planejamento estratégico é um processo analítico por planos, enquanto a administração estratégica é um processo de ação organizacional.

Ainda na definição da estratégia competitiva, Simon (1979) *apud* Gabor (2001), preocupa-se com o nível de importância na hierarquia das decisões. Segundo ele, a questão “custo” vem em primeiro lugar, seguida de “estimativa de demanda”, sendo que os objetivos organizacionais são deixados para o final, porque considera que estes são as conseqüências daqueles. O autor apresenta sua visão da importância das decisões nas organizações. Embora os funcionários responsáveis pela execução proporcionem a efetiva produção, a participação dos que decidiram o que e como produzir é tão ou mais importante. Os não operativos de uma organização administrativa participam na execução dos objetivos desta, na medida em que influenciam as decisões do pessoal operativo ou de linha que se encontram na base da hierarquia administrativa. No nível de direção, a seleção de alternativas implica em abandono de outras. Mais do que isso, o comportamento do grupo requer não apenas adoção de decisões corretas, mas também aceitação dessa decisão por todos os membros do grupo. Prossegue ainda aquele autor, relativamente ao processo decisório com a seguinte linha de pensamento:

No processo decisório escolhem-se as alternativas consideradas como meios adequados para atingir os fins desejados. Os fins em si mesmos, porém, são, as mais das vezes, apenas instrumentos para conseguir objetivos mais distantes. Em conseqüência, somos levados a conceber uma série ou hierarquia de fins. A racionalidade tem a ver com o estabelecimento da cadeia de meios e fins que acabamos de mencionar (SIMON, 1979, p.64).

A escolha de determinada estratégia tem ligações com o tempo, no sentido de que, se não forem oportunas podem ser desastrosas ou serem tomadas por outros competidores. O conhecimento, quanto à evolução científica na visão do cientista, guarda um nível de importância diferente da visão do empresário, que precisa avaliar sua aceitação pelo mercado. Há ainda o comportamento do grupo que envolve o conjunto do posicionamento dos indivíduos. Ele deve saber quais serão as ações dos demais, a fim de determinar de maneira adequada as conseqüências de suas próprias ações. Simon (1979) considera este último aspecto como sendo fator de fundamental importância para o processo decisório na administração.

O mesmo autor enfoca que um indivíduo, detentor de parte do conhecimento, não consegue abranger a visão do todo. Trata-se do conceito da racionalidade limitada que vê o conhecimento como um recurso restrito, e, como conseqüência, pode ser gerador de vantagem competitiva ou não, fluindo então os recursos idiossincráticos, difíceis de imitar, que geram as diferenças entre as organizações. A racionalidade pressupõe a opção entre várias ações.

Requer conhecimento completo e antecipado das conseqüências delas resultantes, o que é inalcançável, porque não são conhecidos antecipadamente os efeitos de cada escolha. Na prática este conhecimento integral inexistente por tratar-se do futuro.

A partir dessa linha de raciocínio surge o conceito de estratégia, que segundo Simon (1979) é o conjunto de decisões que determina o comportamento a ser exigido num dado período de tempo.

Mintzberg *et al.* (2000), apresenta dez escolas e considera que cada uma dispõe de um processo característico de formulação da estratégia, a partir da sua perspectiva limitada: são elas: 1) a do *design* - sob o aspecto de concepção; 2) do planejamento - como um processo formal; 3) do posicionamento - como um processo analítico; 4) empreendedora - como um processo visionário; 5) cognitiva - como um processo mental; 6) do aprendizado - como um processo emergente, 7) do poder - como um processo de negociação; 8) a cultural - como um processo coletivo; 9) a ambiental - como um processo reativo; e 10) de configuração - como um processo de transformação. Este enfoque diversificado de formulação de estratégia tem correlação com a visão de Simon relativa à racionalidade limitada, considerando que cada escola apresenta suas particularidades. Pode-se abstrair que a definição da estratégia, na visão deste autor, tem uma amplitude infinita, quando ele assim se manifesta:

No limite, a formulação de estratégias não trata apenas de valores e da visão, de competências e de capacidades, mas também de militares e de religiosos de crise e de empenho, de aprendizado organizacional e de equilíbrio interrompido, de organização industrial e de revolução social (MINTZBERG *et al.*, 2000, p.16).

Ele visualiza estratégia a partir do planejamento, apresentando vários atributos relativos às escolas, iniciando pela do *Design* e a universalizada matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threat*). Pela observação de cenários, Mintzberg (2000), ressalta a dificuldade que é a decisão de alternativas, chamando a atenção de que as incertezas existem desde o início do planejamento. Relativamente aos planejadores, referindo-se à escola do planejamento, considera-os como aprendizes, porque a intenção não é de formalizar a criação de estratégias, mas melhorar a cada ano a maneira como é feita. “As pesquisas..., nos informam que a criação de estratégias é um processo imensamente complexo, envolvendo os mais sofisticados, sutis e, às vezes, subconscientes processos sociais e cognitivos”. (MINTZBERG *et al.*, 2000, p.61)

Conclui ele que a estratégia competitiva ou o processo de administração estratégica pode ser vital para as organizações, tanto por sua ausência quanto por sua presença.

Politicamente, é um processo dispendioso, não só em termos financeiros, mas de tempo dos administradores que, geralmente, são pessoas voltadas para objetivos práticos e resultados. Defini-las significa trabalhar o abstrato num horizonte futuro e como tal, imaginário. Neste contexto surge o questionamento básico de como a estratégia pode ser importante para o desempenho da organização. Além disso, tratar de um tema de tamanha abrangência que envolve toda a empresa, introduz elementos de racionalidade que perturbam a cultura histórica e impacta o processo político e o jogo do poder instalado culturalmente, o que gera reações de resistência à mudança em todos os níveis.

Há ainda o aspecto das potencialidades do administrador em projetar sua atuação junto às equipes. Ansoff (1993) destaca três destas potencialidades, as quais, dependendo do nível de desenvolvimento, determinam a sua qualidade. São elas: 1) clima – é a propensão da administração para reagir de determinada maneira para escolher, controlar ou rejeitar mudanças; 2) competência – capacidade de resposta da administração num ambiente complexo para os problemas administrativos diários; e, 3) capacidade – volume de trabalho que a administração geral pode desenvolver.

Aspecto fundamental ao se definir o posicionamento estratégico é o cuidado com posições que visam o crescimento. A busca de sua melhoria deve levar em conta a manutenção ou incremento da lucratividade. É possível observar organizações que cresceram substancialmente em volume de vendas, absorveram espaços antes atendidos por concorrentes, porém com perda de lucratividade. Pode ser desastrosa a adoção de estratégia competitiva agressiva de redução de preços, desacompanhada de concomitante diminuição dos custos de produção.

Ansoff (1991) trata da questão da tomada de decisão, considerando que é a partir das alternativas possíveis que terão que fazer escolhas para definir a melhor estratégia. Considera a existência de duas linhas complementares. Uma delas é a verificação de como os executivos se comportam na posição de administradores. A outra é a atenção dedicada a recomendações

práticas para melhoria da tomada de decisão pelos administradores através de procedimentos sistematizados e logicamente validados.

De outra parte, formular estratégias é potencialmente frustrante e ineficaz se divorciada da implantação. A administração estratégica compreende o planejamento estratégico e sua concomitante implantação, segundo este autor. Definida a estratégia, feito o planejamento e disseminado na organização, é necessário acompanhá-lo, não só para verificar a aderência interna, mas para medir resultados e, se for o caso, fazer ajustes. Alguns autores definem este procedimento do dia-a-dia como sendo “controle de estratégia”.

Ansoff (1993) diz no estudo intitulado “Administração de Questões Estratégicas”, que sendo a estratégia um evento futuro, sua decisão gera impacto significativo sobre a organização. Seu acompanhamento deve ser desenvolvido em tempo real, para detectar sinais de alerta e fornecer respostas rápidas. Deve estar sob a condução de altos administradores que disponham de autoridade e recursos para agirem de forma rápida e determinada. Embora algumas atribuições possam ser delegadas a grupos de assessoria, outros dois grupos devem fazer parte da estrutura de acompanhamento: o de administração geral, que avalia e tem o poder da decisão, e o de executores, membros de unidades de projetos, que são responsáveis pela implementação das mudanças na área de produção, se for o caso.

Fleck (2004) em seu artigo que trata sobre crescimento, predominância continuada e declínio de duas grandes corporações multinacionais, trata da sobrevivência como propriedade dinâmica da empresa. Afirmar que a existência varia ao longo do tempo, dependendo da propensão para se perpetuar. Chandler (1977, apud Fleck 2004), atribui à hierarquização das instalações, recursos e habilidades, através de gerenciamento administrativo competente, a responsabilidade e a razão para a empresa moderna tornar-se auto-perpetuante. A existência de vantagens competitivas através da posse e uso de recursos escassos e difíceis de imitar, de forma mais eficiente são boas razões para o crescimento e a manutenção no mercado, mas é preciso ir além da análise das vantagens competitivas. É da concorrência, onde ocorrem as batalhas negociais, que se obtém maior ou menor sucesso. O conjunto destes resultados é que determina a evolução e a sua manutenção e crescimento no mercado.

Sobre a evolução e crescimento, Penrose (1962) traça um paralelo entre a versatilidade dos empresários e a versatilidade diretivo-técnica, situação que depende da competência técnico-administrativa e conhecimento técnico. Esta versatilidade empresarial está ligada à imaginação e visão do empresário, no aspecto prático ou não. Confere o conceito de administradores de mentalidade produtiva àqueles que se dedicam primordialmente para o benefício e crescimento de suas empresas transformando-as em organizações produtivas e distribuidoras de bens e serviços. Há os de mentalidade imperialista que buscam criar império industrial poderoso, que se estenda até onde possível.

Esse autor atribui o crescimento das empresas a três aspectos: 1) capacidade administrativa, que se refere à organização interna; 2) disponibilidade de recursos, que diz respeito a fatores externos; e, 3) incerteza e risco, combinação de atitudes internas e externas.

A estruturação com vistas ao crescimento é analisada sob enfoque econômico por George *et. al.* (1983). Os autores observam que as formas mais eficazes de conseguir que a indústria tenha poder de competição não se originam de práticas voltadas para um segmento, mas de políticas macroeconômicas que proporcionem um mercado interno em contínua ascensão e que possa ser usado como base para as exportações. As firmas, em particular, buscam sua expansão, dadas às condições macroeconômicas aqui citadas, através da diversificação, da integração vertical, da pesquisa e desenvolvimento (P&D) e de fusões e aquisições.

2.2 ESTRATÉGIAS DE MERCADO

A primeira metade do século XX foi um período de forte crescimento geral das organizações, mas o uso explícito da estratégia passa a ocorrer em sua segunda metade. A sua adoção deveu-se à necessidade de escolher as direções certas para o crescimento futuro, dentre as diversas alternativas conhecidas, e, da concentração de toda a energia nessa nova direção.

Porter (1999) define estratégia como sendo a opção de desempenhar as atividades de forma diferente ou de desempenhar atividades diferentes em comparação aos concorrentes. Segundo ele, existem três premissas: 1) liderança no custo; 2) diferenciação; e, 3) enfoque. Para determinar a estratégia a ser adotada, há necessidade de prévia decisão de posicionamento, ou seja, como a organização quer agir no mercado que atua. Na definição do posicionamento

estratégico ocorre opção por um direcionamento de esforços que traz como consequência a negação das outras alternativas. Ao fazer exclusões, três efeitos podem ocorrer: o primeiro, a possível mudança de imagem, que pode ser benéfica ou não, considerando que pode confundir os consumidores por deterem uma imagem formada ao longo do tempo; o segundo, as opções exigem diferentes configurações de produtos, de equipamentos para fabricá-los, de alteração no comportamento dos funcionários, de novas habilidades e novas tecnologias; e, o terceiro, ao seguir determinada alternativa, parte da equipe, em geral os gerentes *seniores*, têm evidente qual a nova direção a seguir; já a equipe de execução tomará decisões operacionais rotineiras sem um referencial, provocando confusão e dificultando o cumprimento do posicionamento estratégico.

As opções excludentes implícitas no posicionamento permeiam a competição e são essenciais na estratégia. Elas criam a necessidade de decidir entre alternativas e de restringir, deliberadamente, as ofertas da empresa. Afastam a vacilação e o reposicionamento, pois os concorrentes que se envolverem nessa abordagem solaparão suas estratégias e degradarão o valor das atuais atividades (PORTER, 1999, p.66).

A partir da análise das posições excludentes, Porter afirma que elas dão outra dimensão à definição, ou seja, consiste essencialmente da estratégia escolher o que não fazer, pois o que é feito é imitado em seguida, ficando o desempenho restrito aos resultados da eficácia operacional, esta também possível de ser imitada.

A questão central, que deve ser respondida antes de se atribuir valores específicos, é saber que tipo de objetivos a empresa deve perseguir: lucro máximo, maximização da riqueza dos acionistas, ou uma satisfação equilibrada dos “grupos de interesse” nela envolvidos (ANSOFF, 1991, p.47 e 48).

O problema da decisão estratégica segundo ele, tem duas etapas distintas: uma diz respeito ao tipo de negócio em que a organização deve atuar; a outra, às características dos produtos e mercados a atingir. Para a tomada de decisão propõe um sistema em cascata, que consiste em etapas quando inicialmente é selecionado um conjunto amplo de objetivos, a partir dos quais se avalia a situação atual e o hiato existente. Uma ou mais alternativas de ação são delineadas e novamente avaliadas; as que apresentam muito distanciamento são revistas e descartadas. Novos processos de revisão são promovidos até que o hiato seja reduzido ao mínimo, considerando os objetivos em termos de metas e resultados. Neste ponto se define o efetivo planejamento estratégico. Trata-se de refinamento de regras de decisão e de *feedback* entre degraus ou estágios de definição das estratégias.

Ansoff (1991) atribui o impacto no desempenho das organizações que influenciarão as decisões futuras, a três variáveis econômicas principais: 1) o desempenho corrente e passado da empresa; 2) os recursos totais disponíveis; e, 3) as características e oportunidades no ambiente concorrencial externo.

Especial atenção deve ser destinada aos prazos dos objetivos. Se a organização opta por perseguir objetivos de curto prazo e aplica todos os seus recursos para atingi-los, corre o risco de exaurir-se ao final deste período, portanto, devem existir metas de médio e longo prazos. Planejar tais objetivos e orçá-los é função essencial para a longevidade das organizações. Como as previsões no longo prazo são mais difíceis, vetores adicionais, além do retorno sobre o investimento ou o lucro tais como, crescimento das vendas, crescimento da participação de mercado, crescimento do lucro por ação, acréscimo da oferta de novos produtos, expansão do número de clientes e ausência de flutuações sazonais, dentre outros, devem ser utilizados para medição do desempenho.

2.3 MARKETING CORPORATIVO – CONTEXTUALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Com o crescimento das turbulências ambientais e de mercado, o planejamento estratégico corporativo acabou aproximando-se acentuadamente das ferramentas de marketing, levando as estratégias de marketing a serem muitas vezes confundidas com as estratégias gerais do planejamento estratégico (Anderson e Vincze, 2000). Na administração estratégica de marketing, ele é visto como um processo dinâmico desenhado para alcançar uma competência estratégica distinta e uma vantagem global.

O planejamento estratégico de marketing não pode ser discutido isoladamente do planejamento estratégico corporativo. Provavelmente, a forma pela qual o planejamento de marketing de uma organização é conduzido será um desdobramento do processo de planejamento corporativo (McDonald, 1992).

Para Pulendran, Speed e Widing II (2003), o planejamento de marketing pode ser considerado como uma tecnologia (conjunto de técnicas e atividades) que auxilia uma organização a obter um alinhamento apropriado entre o ambiente externo e as capacidades internas, de forma a alcançar um resultado desejado. Além disso, esses autores colocam que o planejamento de

marketing é um fenômeno comportamental, pois consiste na adoção de tecnologias. Estas tecnologias tornam a tomada de decisão mais compreensiva, racional e objetiva, levando a melhor alocação de recursos e desempenho organizacional.

Guimarães (1981), em seu estudo do crescimento da firma, apresenta aspectos que considera decisivos para a sua expansão, partindo do princípio de que as organizações empresariais têm como objetivo crescer. Este crescimento está limitado por sua capacidade de financiar o investimento requerido e pela existência de mercado, disposto a adquirir sua produção, que é cada vez maior. O esforço dedicado para comercialização, de modo a assegurar a realização do potencial definido pelo montante de fundos de que dispõe para investir, é questão determinante da velocidade do crescimento.

A disponibilidade de capital, entretanto, não é por si só fator determinante de crescimento. Há necessidade de alteração das linhas de produção, através de dois movimentos: um, é a diferenciação, que se refere à introdução na linha de produtos de uma nova mercadoria ou novo modelo a ser vendido em um mercado já suprido pela firma; o outro é a diversificação das atividades, que corresponde à inserção em mercados dos quais não participava até então. Conclui-se então que estes movimentos implicam que a firma se mova para fora do seu mercado corriqueiro, através da realização de investimentos em um novo empreendimento. A introdução de inovações e novos produtos implica na mudança dos padrões de competição. Adicione-se ainda que o nível de engajamento de uma indústria em diferenciação é também afetado pelo ritmo de avanço do conhecimento científico relacionado aos produtos e processos produtivos do setor. Observa-se um círculo virtuoso, na medida em que dá origem a um novo padrão de competição na indústria. A diferenciação de produto implica na necessidade da busca contínua de inovações. Este processo gera seleção natural entre as empresas, derivando em maior crescimento às que melhor se adaptarem aos novos padrões, enfraquecendo as que não acompanham o processo evolutivo.

De fato, como sugerido anteriormente, o processo de diferenciação de produto – que resulta na competição no interior da indústria e dos esforços individuais das firmas para sobreviver e crescer – tende a causar, ao mesmo tempo, um aumento da demanda pela indústria como um todo (GUIMARÃES, 1981, p.53).

O autor destaca que, em geral, firmas inovadoras tendem a auferir altas taxas de lucro, por períodos relativamente curtos, em razão do caráter temporário da inovação, que tende a ser

imitada pelos competidores. Na medida em que o processo de inovação é comum a todas as firmas de uma indústria, acontece um fortalecimento às barreiras de entrada, e propicia uma taxa de lucro elevada para o setor como um todo. Isto pode gerar uma acumulação interna excedente que não pode ser aplicada na própria indústria em que é gerada, proporcionando o encaminhamento à diversificação.

É lícito, segundo Guimarães (1981), sugerir que a base tecnológica e a área de comercialização da firma definam seu horizonte de diversificação. Uma vez que o processo de diversificação tende a aumentar o número de bases tecnológicas e de áreas de comercialização em que ela opera, resulta desse processo que, quanto mais diversificada, mais amplo é seu horizonte e é mais fácil prosseguir nesse processo.

Para atender aspectos ligados essencialmente ao mercado, ou seja, o relacionamento das empresas com seus clientes com vistas a benefícios mútuos, Kotler (2005) esclarece que o marketing destina-se a identificar as necessidades humanas e sociais e atende-las e a sua definição mais curta de marketing é “atender às necessidades de maneira lucrativa”. (KOTLER, 2005, p. 3).

Na visão de Guimarães (1981) observa-se a preocupação com a evolução dos produtos através de inovações constantes e seus efeitos quanto à evolução dos mercados que, segundo ele, promove um círculo virtuoso promissor para todos os atores. Já Kotler (2005), trata da questão evolutiva dos produtos e serviços como ferramenta de relacionamento, com vistas a resultados, que são obtidos através do atendimento de necessidades e suprimento de satisfação ao consumidor final. Observa-se por parte deste autor, portanto, visão muito mais detalhada quanto ao relacionamento entre produção e consumo. Tanto é assim que ele define o escopo do marketing em dez grupos, a saber: bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias. Enquanto a estratégia cuida da produção de bens e serviços para o suprimento da demanda, o profissional de marketing responsabiliza-se pelo gerenciamento dessa demanda, que pode apresentar-se de seis formas: a primeira, que pode ser negativa (produto ou serviço inicialmente evitado); a segunda, que pode ser inexistente (produto ou serviço desconhecido); a terceira, que é a demanda latente (necessidade que não consegue ser suprida pelos produtos existentes); quarta, demanda irregular (variável por diversas sazonalidades); quinta, demanda plena (que atende plenamente

o nível de demanda) e, sexta e última, demanda excessiva (nível de demanda mais alta do que se pode atender).

Outra definição conceitual relativa ao marketing é apresentada: “...marketing é um processo societal por meio do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços”. (KOTLER, 2005, p.6). Para tanto existe um mercado onde, de um lado encontram-se os ofertantes e de outro os adquirentes de produtos. Entre estes entes existe a diversidade e complexidade de produtos e serviços e de outro a necessidade e os desejos do público. Operar marketing é aproximar estas partes de forma a atingir os melhores resultados possíveis para todos os envolvidos.

Operar marketing é cuidar de um imenso nível de detalhamento. Alguns deles são, mercados-alvo e segmentação, necessidades, desejos e demandas, produtos, oferta e marca, valor e satisfação. Neste sentido, Peres e Freitas (2005) tratam da questão do valor e apuram que, dentre os vários ativos intangíveis pertencentes à empresa, os clientes representam o mais precioso e difícil valor a ser mensurado. Medir o potencial de lucratividade possível de ser oferecido por um cliente é também uma das etapas do marketing, quando se trata de conceitos como satisfação, valor e retenção do cliente, ao trabalhar com parcerias por meio da administração do relacionamento com o parceiro desenvolvido por Kotler (2005).

A estratégia de marketing nas empresas abrange, segundo Webster (1997), ações simultâneas de cultura, estratégias e táticas. Enquanto cultura, estas ações são expressas como um conjunto de valores e crenças que dirigem a organização a um comprometimento em servir as necessidades da clientela.

A importância dos clientes no crescimento da empresa é reconhecida tanto pelos empresários quanto pelos profissionais de marketing. A dúvida atual é se a estratégia da empresa continuará focada na obtenção de cada vez mais clientes ou na atenção aos clientes já conquistados.

Até pouco tempo atrás, o cliente se contentava em adquirir produtos, mesmo que isso significasse nenhuma personalização. Esse formato foi criado na II Revolução Industrial, que proporcionou às empresas produção em massa “despejando” no mercado seus produtos padronizados. Atualmente, porém, o consumidor está mais exigente: busca produtos, serviços

e atendimento personalizado. Essa mudança de comportamento fez com que as empresas repensassem suas estratégias mudando o foco do produto para o cliente. Outro fator decisivo no investimento para a fidelização é o custo despendido. A empresa pode aumentar seus lucros vendendo para menos pessoas, segundo Peppers e Rogers, (1996). Solomon (2002) comenta que as marcas que dominam o mercado onde competem, chegam a ser 50% mais rentáveis do que seus concorrentes. Peppers (2005) menciona relatório da McKinsey, de dezembro de 2004, que mostrava que o gasto médio para adquirir um cliente era de US\$100 e para manter um cliente, de US\$10.

Conhecer o comportamento do consumidor como o “estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos” (SOLOMON - 2002, p. 24), torna-se importante, no momento em que as empresas vêm despendendo valores significativos para atrair a atenção dos clientes, seja em anúncios de revistas e jornais ou publicidade em redes de televisão, ou ainda patrocinando eventos esportivos, etc.

Para a eficácia das estratégias do marketing corporativo toda a empresa deve estar orientada para esta ação.

“Marketing é, essencialmente, uma atividade corporativa que envolve o planejamento e a execução da concepção, determinação de preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços em uma troca que não apenas satisfaz às necessidades atuais dos consumidores, mas, também, antecipa e cria suas necessidades futuras com determinado lucro. O Marketing não é apenas muito mais amplo do que a venda. Envolve a orientação de toda a empresa para a satisfação do consumidor em um ambiente competitivo”. (ROCHA, 2005, p.24)

Apesar disso as empresas devem constantemente rever as estratégias de marketing utilizadas, pois o mercado está em mudança constante e as organizações devem acompanhar estas alterações para não se tornarem ultrapassadas, como afirma Kotler (2001). O que acontece nos dias de hoje é que os mercados estão mudando mais rápido que as estratégias de marketing. Atualmente, grande parte das estratégias de mercado das empresas encontram-se também obsoletas.

Segundo Mainardes (2003), trabalhar com marketing organizacional ou marketing corporativo é estar em constante avaliação do envolvimento de todos (os colaboradores) no processo de construção dos valores de uma marca. A dissonância de valores dentro de uma organização

pode constranger o consumidor e levar ao fracasso um projeto, um produto ou uma simples comunicação ao mercado. Não é possível construir a marca corporativa num ambiente de valores múltiplos e objetivos dispersos e mutantes.

2.4. CONGRUÊNCIAS E DISCREPÂNCIAS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E O MARKETING CORPORATIVO, COM VISTAS AO SUCESSO ORGANIZACIONAL, SEGUNDO ESTE ESTUDO TEÓRICO

McCarthy e Perreault (1997) definem o planejamento estratégico como um processo administrativo destinado a manter o equilíbrio entre os recursos de uma organização e suas oportunidades de mercado.

É um trabalho da alta administração que inclui não apenas o planejamento das atividades do marketing, mas também produção pesquisa e desenvolvimento e outras áreas funcionais. [...] os planos do departamento de marketing não são os planos de toda a empresa, por outro lado, os planos da empresa devem ser orientados para marketing. Os planos do gerente de marketing podem dar o tom e a direção para toda a empresa. Assim usaremos planejamento estratégico e planejamento estratégico de marketing com o mesmo significado (McCARTHY e PERREAULT, 1997, pg. 43).

Planejamento estratégico de marketing, concluem os autores acima, significa encontrar oportunidades atraentes e desenvolver estratégias de marketing rentáveis. O planejamento de marketing compreende:

- Fixação de objetivos;
- Avaliação de oportunidades;
- Planejamento de estratégias de marketing;
- Desenvolvimento dos planos de marketing;
- Desenvolvimento do programa de marketing.

Ferrell *et al* (2000) em sua obra dedicada à administração de marketing estratégico, enfatizam a necessidade da perfeita integração das estratégias e planos de marketing com a missão e as metas da organização, e os planos das outras áreas funcionais. “Desenvolver uma estratégia de marketing é impossível sem que as metas e os objetivos organizacionais e de marketing estabeleçam os resultados específicos que devem ser atingidos por meio do plano de marketing” (FERRELL e outros, 2000, p. 20).

O processo de planejamento estratégico de mercado descrito por Ferrell (2000) integra a gestão estratégica da organização, e contempla as seguintes etapas:

- Análise dos ambientes interno, externo e dos consumidores.
- SWOT - Análise das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças externas.
- Missão, metas e objetivos organizacionais.
- Estratégia corporativa ou estratégia das unidades de negócio. (afetam todas as áreas funcionais da organização, marketing, finanças, produção recursos humanos, etc.).
- Metas e objetivos de marketing: estratégia de marketing, implementação, avaliação e controle e plano de marketing.

Toledo (2003) compara que enquanto Porter classifica as estratégias puras como diferenciação, liderança em custo e foco ou concentração, Kotler classifica as estratégias como de marketing diferenciado, não diferenciado e marketing concentrado. A diferença entre elas são considerações de pontos de vista distintos, porém ambas acordam no sentido que há a competição; é uma luta em que a principal arma utilizada é a estratégia competitiva. Esta, para ser sustentada, tem que guardar uma vantagem competitiva que se baseia fundamentalmente em relacionamento e fidelização dos clientes para criar valor final.

Já Lambin (2000) considera que o marketing estratégico pressupõe a análise sistemática e permanente das necessidades de mercado e desenvolvimento de conceitos e produtos com bom desempenho destinados a grupos de compradores específicos e que apresentam qualidades distintivas que os diferenciam dos concorrentes imediatos, assegurando deste modo ao produtor uma vantagem concorrencial duradoura e defensável. O marketing operacional se refere à organização de estratégias de desenvolvimento cujo objetivo é dar a conhecer e valorizar junto aos compradores potenciais as qualidades distintivas reivindicadas pelos produtos oferecidos, reduzindo assim os custos de prospecção dos compradores.

E por fim, para Day (2001) uma empresa deve, basicamente, compreender o seu mercado para melhor desenvolver sua estratégia. Ser orientado para mercado significa obter uma capacidade mais elevada de compreender, atrair e manter clientes importantes. Isso se baseia em três pontos-chave:

- 1) a presença de uma cultura orientado para mercado - a qualidade passa a ser um esforço coletivo ao invés de uma frase mecânica e equipes transfuncionais são mecanismos de aperfeiçoamento ao invés de uma perda de tempo;
- 2) o papel das aptidões - uma empresa voltada ao mercado possui aptidões superiores para sentir o mercado, lê-lo e compreendê-lo. Ela também se sobressai ao se relacionar com o mercado – criando e mantendo relacionamentos com os clientes;
- 3) estrutura – contexto dos processos organizacionais em que a cultura e as aptidões estão encaixadas.

Segundo este autor o sucesso competitivo vem quando esses três fatores estão alinhados com uma meta de alto valor e aí se tem uma verdadeira organização voltada ao mercado.

Com base em todos os conceitos acima apresentados, é importante verificar as congruências e discrepâncias entre a estratégia competitiva e o marketing corporativo, que é o objetivo central deste estudo.

3. CONCLUSÕES

A partir deste estudo teórico podem ser abstraídas algumas conclusões que redundam na importância, tanto do delineamento das estratégias competitivas quanto do marketing corporativo. Enquanto as estratégias objetivam imprimir o direcionamento futuro das corporações, de forma ampla e abrangente, o marketing corporativo tem por fim apoiar as decisões estratégicas, ajustando a sintonia entre a organização e os clientes, fazendo com que estes sejam atraídos e consumam os produtos e serviços colocados no mercado. Suporta esta afirmação a citação de Kotler (2005) – item 2-3 acima – quando afirma que o marketing destina-se a identificar as necessidades humanas e sociais e atende-las e a sua definição mais curta de marketing é “atender às necessidades de maneira lucrativa”. (KOTLER, 2005, p. 3). Sabe-se que, dentre outros objetivos estratégicos, o lucro é primordial, por proporcionar à organização condições de crescer e perenizar-se: pode-se concluir então que o marketing é um meio de atender objetivos estratégicos, através da supressão de necessidades do consumidor.

Outro aspecto a considerar e que visa caracterizar bem a posição do marketing em relação às estratégias corporativas, é o fato de que, “enquanto a estratégia cuida da produção de bens e serviços para o suprimento da demanda, o profissional de marketing responsabiliza-se pelo

gerenciamento dessa demanda” (item 2-3). Tal afirmação parece bastante esclarecedora quanto às funções do planejamento estratégico e do marketing corporativo: enquanto o primeiro é abrangente, o segundo cuida do detalhamento e das relações entre os objetivos internos de crescimento e os objetivos dos consumidores, com vistas a atender interesses comuns e complementares, ou seja, resultado para a organização e satisfação dos clientes.

A questão da evolução tecnológica, cada vez mais veloz, e que vem apresentando muitas vezes efeitos de ruptura, desenvolve cada vez mais diversidade e complexidade. É tarefa da gestão moderna incentivar e promover o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou novas técnicas de gestão: este comportamento deve sempre estar presente nos planos dos estrategistas. Gerir o resultado dessa complexidade decorrente de estratégias inovadoras como citado neste estudo é função do marketing corporativo. Sem esta função, corre-se o risco das organizações produzirem estratégias vencedoras no ambiente interno e sucumbirem nas suas relações com o mercado, pela falta de gerenciamento da interface entre corporação e mercado, aspecto que também deixa claro o papel das duas funções aqui estudadas.

Cabe ainda ao marketing – e talvez este seja seu principal papel operacional – medir o nível de satisfação do cliente. Sem esta importante função as corporações, apesar de bem estruturadas estrategicamente, podem estar correndo riscos em relação à concorrência ou comprometendo performance futura, ao não conhecerem os resultados das suas ofertas no mercado. Questões como marca, conceito de produto, nível de percepção da qualidade das ofertas entre outros aspectos, podem ter seu valor comprometido no médio e longo prazos se não houver acompanhamento efetivo e se esta função que é de responsabilidade da estrutura do marketing corporativo não é bem executada, segundo Kotler (2005). Expressa-se claramente aqui a função do marketing como uma ferramenta que estabelece as relações entre empresa e mercado, aproximando estes dois entes no que se refere ao comportamento do mercado e das pessoas. Pode-se afirmar que sua função é cuidar dos aspectos psicológicos destas relações, humanizando os negócios sem descasar dos objetivos mercadológicos de resultados.

Já as estratégias competitivas objetivam otimizar as relações empresarias ampliando negócios de forma a proporcionar competitividade, e isso é possível desenvolvendo boas relações com os *stakeholders*. Trabalhar processos que possam gerar vantagens competitivas como por

exemplo relacionar-se com os melhores fornecedores, obter as melhores matérias primas pelos preços mais ajustados possíveis, traçar estratégias vencedoras com terceirizados e colaboradores são alguns exemplos, enquanto que o marketing corporativo traça as estratégias de relacionamento entre a corporação e o cliente final a partir de processos analíticos de avaliação dos produtos e serviços e seu composto.

Conclui-se então que há complementaridade entre as estratégias competitivas e o marketing corporativo. Esta convivência se dá de forma tão intensa, que pode-se afirmar que a sua coexistência é fator fundamental para o crescimento destacada das organizações de sucesso.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Carol H.; VINCZE, Julian W. **Strategic Marketing Management**. Houghton Mifflin Company, 2000.

ANSOFF, Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo, 1991.

ANSOFF, Igor H.; McDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo, 1993.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre, 2003.

DAY, George. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre, 2001.

FERRELL, C. O.; HARTLINE, M.D.; LUCAS J.R. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo, 2000.

FLECK, D. L. . Crescimento, Dominância Continuada e Declínio da Empresa: Insights das Histórias da General Electric e Westinghouse. **Revista de administração contemporânea**. v. 8, n. Ed. Especial, p. 79-106, 2004

GABOR, Andréa. **Os Filósofos do Capitalismo**. Rio de Janeiro, 2001.

GEORGE, Kenneth D.; JOLL, Caroline. **Organização Industrial – Concorrência, Crescimento e Mudança Estrutural**. Rio de Janeiro, p. 393, 1983.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, 2007.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Acumulação e Crescimento da Firma**. Rio de Janeiro, p. 196, 1981.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial – Conceitos, estratégias e casos**. São Paulo, 2005.

KOTLER, Philip. Prefácio: Reflexões sobre Marketing. In: **Os desafios do Marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management**. São Paulo, 2001.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro, 1991.

KOURGANOFF, Wladimir. **A face oculta da universidade**. Tradução Cláudia Schilling; Fátima Murad. São Paulo, 1990.

LAMBIN, Jean Jacques. **Marketing Estratégico**. Lisboa, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceitos, exercícios, casos**. São Paulo, 2005.

MAINARDES, Rogério. Marketing Corporativo. **Revista FAEBUSINESS**, nº 5, abr. 2003.

McCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global**. São Paulo, 1997.

McDONALD, Malcolm H. B. Strategic marketing planning: a state-of-the-art review. **Marketing Intelligence & Planning**, nº10, vol.4, pag. 4-22, 1992.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre, p. 289, 2000.

PENROSE, Edith Tilton. **Teoria del Crecimiento de La Empresa**. Madrid, 1962.

PEPPERS, Don. O Retorno da Aquisição do Cliente. **Newsletter Inside 1 to 1**. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br/newsletter/newsletter.php3?data=2005-11-17#1>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing Um a Um**: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro, p. 394,1996.

PERES, Danielle Augusto; FREITAS, Ana A. F.; **Gerenciando as Estratégias de Marketing através do Lifetime Customer Value**. Artigo – ANPAD – Anais, 2005.

PORTER, Michel E. **Competição – On competition – Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro, 1999.

POSSAS, Silvia. **Concorrência e Competitividade – Notas Sobre Estratégia e Dinâmica Seletiva na Economia Capitalista**. São Paulo, 1999.

PULENDRAN, Sue; SPEED, Richard; WIDING II, Robert E. Marketing planning, market orientation and business performance. **European Journal of Marketing**. Bradford, v.37; p. 476-500, 2003.

ROCHA, Jorge Vieria. **Fundamentos do Marketing**. Rio de Janeiro, 2005.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento Rio de Janeiro, 2002.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro, 1916.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor** : comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre, p. 446, 2002.

TOLEDO, Geraldo. **Marketing estratégico**. Arquivo ppt, 2003.

WEBSTER, Jr. Frederick. The future role of marketing in the organization. In: LEHMAN, Donald; JOCZ, Katherine. **Reflections on the futures of marketing**. Cambridge, 1997.