

Perspectivas sobre o Marketing Estratégico, Estratégias de Marketing, Posicionamento e Segmentação

Alessandro Marco Rosini¹
Universidade Anhanguera de Osasco
alessandro.rossini@hotmail.com

Celia Braga Dalla
UNICID
cbdalla@hotmail.com

Alvaro Eugênio Paulino dos Santos
UNIP/SP
alvaro@acompleta.com.br

Data do recebimento do artigo: 05/02/2019

Data do aceite de publicação: 10/03/2019

RESUMO

Sempre paira uma dúvida para as empresas sobre a forma de como podem criar demanda para atender desejos e necessidades para seus clientes. Uma boa alternativa centra-se na segmentação já que a mesma pode potencializar os desejos dos consumidores a se tornarem demandas. E a segmentação divide um grande grupo em grupos menores com características comuns. Quanto ao posicionamento, ele é importante após a segmentação de mercado definido pelas empresas e quais decisões sobre as estratégias as mesmas adotarão para tentar obter a diferenciação dos seus produtos frente à concorrência, afinal, é a vantagem competitiva que poderá potencializar e conseqüentemente, conquistar e fidelizar clientes. O presente artigo busca ilustrar a teoria do marketing estratégico mediante levantamento teórico. Nesse cenário, o marketing estratégico é tido como a Visão Sistemática das empresas acerca do mercado onde atuam e nesse mercado, Posicionamento e Segmentação são ferramentas-chave para toda a efetividade integrante deste processo. O estudo aborda uma discussão a respeito das principais ferramentas de marketing utilizados pelos gestores nas organizações, por isso contribui de maneira prática com os gestores.

Palavras Chave: Estratégias de Marketing; Marketing Estratégico; Segmentação; Posicionamento

¹ Autor para correspondência: Universidade Anhanguera de Osasco, Av. dos Autonomistas, 1325 - Vila Campesina, Osasco - SP, 06020-015.

Perspectives on Strategic Marketing, Marketing Strategies, Positioning and Segmentation

ABSTRACT

There is always a question for companies as to how they can create demand to meet their customers wants and needs. A good alternative focuses on segmentation as it can empower consumers' wants to become demands. And segmentation divides a large group into smaller groups with common characteristics. As for positioning, it is important after the market segmentation defined by the companies and which decisions on the strategies they will adopt to try to differentiate their products against the competition, after all, it is the competitive advantage that can enhance and consequently gain and build customer loyalty. This article aims to illustrate the theory of strategic marketing through theoretical survey. In this scenario, strategic marketing is seen as the systematic view of companies about the market in which they operate and in this market, positioning and segmentation are key tools for the integral effectiveness of this process. The study discusses the main marketing tools used by managers in organizations, so it contributes in a practical way with managers.

Key Words: Marketing Strategies; Strategic marketing; Segmentation; Positioning

1 INTRODUÇÃO

O mundo globalizado vive em um paradigma darwinista. As empresas ao redor do mundo, têm a capacidade de absorver a demanda agregada, logo, é natural isso incorra em um fenômeno de diminuição, de concentração ou até mesmo da morte das empresas por conta da “economia globalizada”. Para se protegerem da turbulência do meio ambiente e melhorar a concorrência, as empresas partem para o planejamento, ou seja, buscam antecipar-se aos acontecimentos.

De acordo com Toledo (2012), é no ambiente de negócios contemporâneo que as empresas vivem em uma multiplicidade de situações provenientes de impactos positivos e também negativos, assim como também das tendências, diversos eventos e demandas do mercado. As variáveis integrantes dos diversos ambientes, tais como político-legal, econômico, tecnológico, sociocultural e físico, variam de maneira incontrolável todo o tempo todo de maneira crescente, o que requer das empresas um extremo esforço permanentemente, focado nos ajustes dos seus recursos disponíveis, dos objetivos pertinentes das oportunidades de crescimento e por fim, da lucratividade sustentável. Aliando a esses fatores, tem-se a condição mutável que ocorre no ambiente de negócios, o que exige mais ações em tempo real, implicando a concepção de um processo estratégico de acordo com a perspectiva mais dinâmica e necessária.

De acordo com Aaker (2001), o Planejamento Estratégico é a arte, assim como a ciência da formulação que remete a organização na busca dos seus objetivos. Esta configuração implica que uma estratégia se concentra na integração do planejamento das áreas das empresas, tais como marketing, pesquisa, finanças, operações, desenvolvimento e sistemas de informação na busca do sucesso.

O termo planejamento originou-se na década de 1950 e tornou-se popular durante as décadas de 1960 e 1970, sendo considerado nesse período como a resposta para todos os problemas. Muitas empresas se tornaram um pouco obsessivas com esse conceito. Nos anos 80, ocorreu a fragmentação do Planejamento Estratégico, que não rendeu muito retorno para as empresas. Entretanto, a década de 90, trouxe à tona o Planejamento Estratégico. Desde então, vem sendo praticado com abordagens mais contundentes e vem se mostrando uma ferramenta poderosa praticada amplamente no mundo atual dos negócios.

Sob esse prisma, o Marketing Estratégico vem buscando seguir a evolução de mercado, identificando os diferentes produtos-mercado assim como os segmentos em potencial se baseiam na análise de necessidades para satisfazer e também orientar as empresas para as oportunidades existentes, e se não tiverem, o Marketing Estratégico busca criar oportunidades atrativas adaptadas aos seus recursos existentes e ao seu saber-fazer, oferecendo um crescimento em potencial e também sua rentabilidade. Isso porque são as decisões referentes ao Marketing Estratégico são as que orientarão os gestores organizacionais no que tange ao seu planejamento, e nesse sentido, o termo Planejamento Estratégico remete-se ao planejamento de uma estratégia como meio para atingir os fins e os objetivos de uma empresa, levando em consideração os ambientes adequados, e nesse cenário, um Plano Estratégico só fará sentido se incluir a Visão de Mercado (as reais necessidades dos clientes), o treinamento dos colaboradores (tanto os internos e como os externos), o estabelecimento de parcerias com fornecedores e intermediários para enfatizar os objetivos dos acionistas e/ou dos empresários.

Para Porter (1996), há apenas três estratégias bem-sucedidas internamente e coerentes para obter um desempenho superior ao das outras empresas concorrentes. Essas estratégias genéricas são:

- i. Estratégia genérica 1: liderança geral de custos.
- ii. Estratégica genérica 2: diferenciação.
- iii. Estratégia genérica 3: enfoque.

1.1 A PROBLEMÁTICA DA PESQUISA E SEUS OBJETIVOS

O presente estudo busca analisar as teorias existentes acerca das Estratégias de Marketing e também do Marketing Estratégico mediante cruzamento dos conceitos recíprocos de renomados autores da área. A problemática deste artigo busca trazer à tona um posicionamento referente à diferenciação do Marketing Estratégico versus a Estratégia de Marketing assim como a diferenciação do Marketing Estratégico versus o Marketing Operacional.

1.2 METODOLOGIA

Por se tratar de uma análise dos fatos sob a ótica de um ensaio teórico, confrontou-se a teoria com a realidade, ou seja, optou-se por uma Revisão Bibliográfica para sanar os problemas de pesquisa pertinentes para alcançar o objetivo proposto. Para tal, contou-se com estudos bibliográficos em livros, artigos, dissertações e teses.

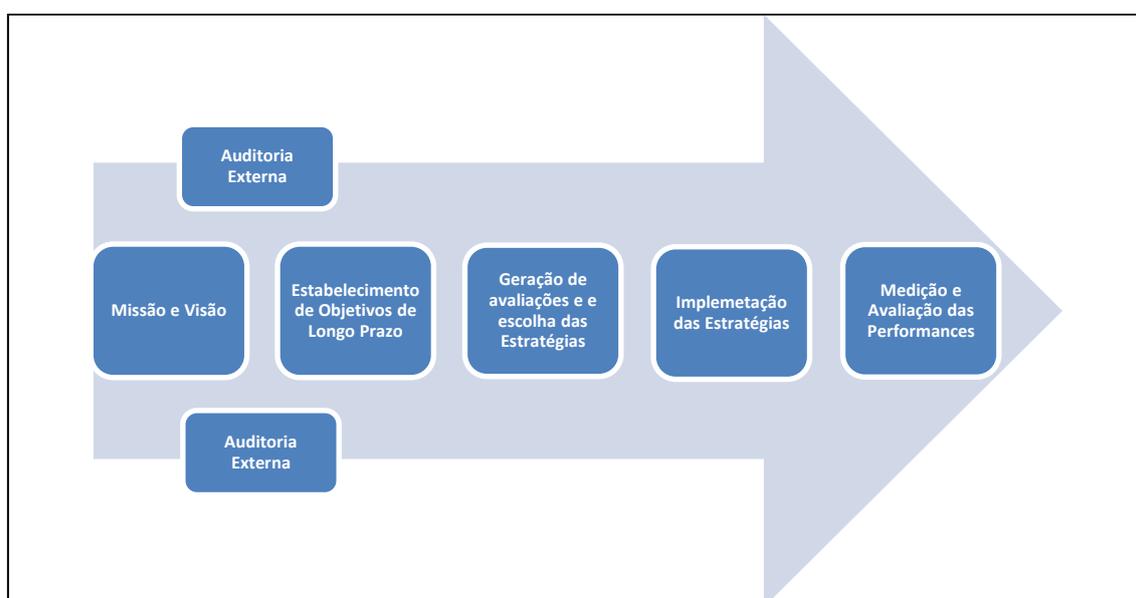
2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Processo do Marketing Estratégico tem como filosofia sua orientação voltada para mercado com princípio de busca de geração de valores superiores para os clientes, focado na elaboração e implementação de estratégias para crescimento no nível corporativo assim como de crescimento e também do posicionamento de mercado sob o prisma do âmbito do domínio competitivo. O Processo do Marketing Estratégico tem como filosofia sua orientação voltada para mercado com princípio de busca de geração de valores superiores para os clientes, focado na elaboração e implementação de estratégias para crescimento no nível corporativo assim como de crescimento e também de posicionamento de mercado sob o prisma do âmbito do domínio competitivo. Logo, é correto afirmar que o Marketing Estratégico contribui no alcance de um desempenho superior mediante orientação para oportunidades de mercado mais atraentes, ou seja, que as mesmas ofertem um potencial mais adequado ao crescimento e também à rentabilidade, e nesse sentido, a empresa pode alavancar uma posição competitiva superior à posição dos seus concorrentes, e nesse contexto, o Marketing Estratégico leva em consideração todos aspectos de rentabilidade e crescimento como metas almejadas pelas empresas (Toledo, 2012).

Mintzberg e Quinn (1996) denotam outro significado para estratégia. Em primeiro lugar, a estratégia seria vista como um plano e uma direção para a corporação, sendo considerada como uma provável explicação para a vontade deliberada da organização, enfatizando a busca, de cima para baixo, de um objetivo comum. Posteriormente, os autores destacam a estratégia como uma provável manipulação dos sinais pertinentes da concorrência assim como da noção dos custos das oportunidades de objetivos não desenvolvidos. Ainda para esses autores, a estratégia também aparece a partir de uma provável ação, sendo ou não intencional. O fato é que os dois teóricos fazem oposições

aos conceitos de Hax e Majluf (1991), e embora haja uma contraposição entre elas, as mesmas se complementam, isso porque enquanto Hax e Majluf (1991) propõem, que o conceito proposto seja mais abrangente e filosófico das delimitações da estratégia para as empresas, já Mintzberg e Quinn (1996) creem nos fragmentos das facetas que as estratégias podem conter em contextos delimitados perante a individualidade das empresas. A união dos dois conceitos dos referidos autores nos permite observar um papel unificador e de fator determinante para a estratégia no modo como a empresa se comportará. Assim, mediante apresentação de uma teoria que se julga suficiente para se compreender o amplo universo da estratégia existente no mundo dos negócios, é possível observar os passos da gestão estratégica demonstrados na figura abaixo:

Figura 1 - Os passos da gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Aaker (2001, p.13)

O gerenciamento estratégico pode ser estudado e aplicado através dos passos da Gestão Estratégica, portanto, é correto afirmar que faz menção a um processo contínuo e também dinâmico, entretanto, essa “representação da realidade” navega pelos passos principais das estratégias.

2.1 PROCESSO DO PLANEJAMENTO DO MARKETING ESTRATÉGICO

O processo de estratégia apresenta-se como sendo o processo em diferentes níveis, entretanto, de forma sistêmica, sendo que o nível corporativo engloba o negócio que, em

contrapartida, engloba o nível funcional. De acordo com os autores Hax e Majluf (1991), a palavra “hierárquico” denota ser um tanto ortodoxa para a ideia do que se pretende passar e isso ocorre porque não pode ser vinculada aos níveis estratégicos conhecidos por hierarquias rígidas das funções de uma empresa, independente de ser uma estrutura centralizada ou não. E há ainda três preocupações bem diferentes em se tratando dos termos das estratégias, portanto, nesse estudo utilizou-se o termo “arranjo sistêmico” para enfatizar as estratégias com menores objetivos, tais como escopos e agentes responsáveis e também diferenciados, entretanto, se juntam em um único propósito, que são a Missão e a Visão, conhecidos também como os objetivos de longo prazo. De acordo com Hax e Majluf (1991), no nível corporativo, percebe-se que a estratégia da empresa é vista como um todo e que a estratégia é responsável pela união de suas unidades de negócios (U.N.), cabendo à mesma a execução de funções de maior responsabilidade, tais como a definição da Visão e da Missão da Corporação. Além disso, quando se menciona as prioridades estratégicas, é importante enfatizar que a validação de propostas emergentes dos níveis funcionais e também dos negócios ocorrem nas mesmas São de responsabilidade do nível corporativo as decisões tais como:

- i. Qual o critério adotado para alocar recursos entre as unidades de negócios?
- ii. Quais as estratégias mais relevantes?
- iii. Qual é o objetivo principal?
- iv. Quem é o público-alvo?
- v. Como lidar com os concorrentes atuais?

De acordo com Majluf (1991, p.297), o estabelecimento da Missão do Negócio (U.E.N.) não deve estar em conflito com a definição da Missão da empresa, e isso ocorre porque a Missão das unidades de negócios devem ser elaboradas tomando-se como base a Missão da corporação, ou seja, são de níveis diferentes, entretanto, não deverá ocorrer nenhum conflito. As missões das U.N. são apenas mais detalhadas e seguem de acordo com o propósito de cada unidade, tais como a localização geográfica, com o produto, com o mercado, entre outras especificidades de cada unidade de negócio.

De acordo com Anderson e Vincze (2000), as atividades necessárias para promover a competitividade nas SBU's acontecem no nível do negócio, já Hax e Majluf (1991), afirmam que cabe as mesmas manter os mesmos objetivos e as mesmas medidas, que acontecem em níveis inferiores. O valor superior à competência do consumidor tornou as SBU's unidades com uma maior taxa de crescimento se comparada à taxa dos concorrentes. Por fim, neste nível não há informações pertinentes às áreas de Recursos Humanos, Finanças, Tecnologia da Informação, Marketing, Produção, entre outras.

Este nível tem estratégias de curto prazo, embora as decisões não sejam de grande importância no que tange as estratégias comerciais ou corporativas. Os geradores das estratégias são responsáveis pelo desenvolvimento do Plano de Marketing e o marketing, nesse sentido, contribui para as decisões estratégicas nas unidades corporativas de negócios e por suas operações, envolvendo a dimensão cultural em uma estratégia tática. No nível corporativo, a questão principal diz respeito a dúvida de onde o negócio deveria estar. O marketing deve ser responsável pela definição de uma plataforma de mercados, pela promoção da organização para a orientação de mercado e pelo desenvolvimento de valores para a empresa. Já no nível da unidade de negócios, é importante definir o quão importante a empresa deve competir no negócio escolhido. E nesse sentido, o marketing tem a grande responsabilidade de decidir quais são as funções e as atividades adquiridas no mercado, quais funções serão desempenhadas por parceiros e quais funções serão desempenhadas internamente. Já no nível operacional, o marketing busca recursos financeiros, humanos e produtivos que serão necessários para tentar viabilizar a implementação das estratégias corporativas nas empresas e nas unidades de negócios (SBU's) (Valdés, 2003).

Há uma grande discussão acerca das decisões sobre quais tipos de Estratégias de Marketing serão utilizadas nas empresas e isso ocorre porque há dois tipos de abordagens diferentes. De acordo com Porter (1996), existe as transformações puras, tais como a diferenciação, liderança em custo e concentração ou foco, e para Kotler (2000), as classificações denominam-se como marketing diferenciado, não diferenciado e concentrado e a sutil diferença entre eles implica nas considerações divergentes dos pontos de vista, entretanto ambas convergem no sentido de que a competição é uma batalha e que a principal arma é a estratégia competitiva que para ser sustentada, necessita de uma vantagem competitiva, podendo centrar-se tanto no relacionamento assim como

na fidelização dos consumidores. A grande ruptura ocorre quando as empresas param ou diminuem a fabricação e posteriormente, as vendas por conta do gargalo referente as ofertas que podem superar a demanda, a concorrência acirrada, e a mudança das empresas no seu comportamento estratégico que pode ocorrer pela turbulência do mercado mediante análise externa. O fato é que o mercado de massa pode ser dividido em muitos micromercados, cada qual com percepções, desejos, critérios de compra e preferências próprios, entretanto, o concorrente inteligente consegue projetar seu fornecimento para mercados-alvo muito bem definidos. E nesse cenário, Anderson e Vincze (2000) afirmar que emerge a crença que remete as empresas à uma nova Visão referente ao seu processo de negócios, e nesse cenário, passa a alocar o marketing para o início do processo de um Planejamento Estratégico, não enfatizando mais apenas a fabricação e venda dos produtos, mas tornando-o como parte integrante do desenvolvimento, criação e por fim, da entrega de valor para os clientes.

2.2 O MARKETING ESTRATÉGICO E A ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Marketing Estratégico ressalta a importância de uma análise sistemática e permanente do mercado, assim como o desenvolvimento de conceitos de novos produtos com bom desempenho focados em grupos específicos de compradores que possuam qualidades distintas com diferenciais dos concorrentes, garantindo, dessa forma, a competitividade e a defesa. O Marketing Operacional refere-se à organização de determinadas estratégias de desenvolvimento com o objetivo de divulgar e valorizar os potenciais compradores e as qualidades distintas reivindicadas pelos produtos oferecidos, reduzindo dessa forma, o custo de prospecção de potenciais compradores (Lambin, 2000).

Atualmente, as empresas utilizam a estratégia denominada de BI (Business Inteligence) para uma análise sistemática para que possam fomentar o Marketing Operacional.

Tabela 1 - Marketing Estratégico e Operacional

Marketing Estratégico	Marketing Operacional
Análise das necessidades: definição dos mercados de referência	Escolha do segmento alvo
Segmentação de Mercado: Macro e Micro segmentação	Plano de Marketing: objetivos, posicionamento e tática
Análise de atratividade de mercado potencial: ciclo de vida	Marketing Integrado (4P's)
Análise da Competitividade: Vantagem Concorrencial Defensável	Orçamento de Marketing
Escolha de uma estratégia de desenvolvimento	Realização do plano e controle

Fonte: Lambin (2000)

O Marketing Operacional, considerado como o braço comercial das empresas, tem o objetivo de aumentar o volume nas vendas, sendo apoiado pelo Marketing Tático, que centra-se na política dos produtos, na praça, nos preços e na propaganda, sendo que sua função essencial é desenvolver técnicas para aumentar o volume de vendas e esse vigor é fator decisivo para que haja melhora no desempenho da empresa. Logo, para ser eficaz, o Marketing Operacional deve basear-se nas necessidades estratégicas do mercado e na sua evolução uma vez que sua atuação ocorre no curto e médio prazo e suas ações são pertinentes à caracterização da reação aos eventos e oportunidades já existentes no mercado (Lambin, 2000), portanto, cabe ao Marketing Estratégico analisar quais são as necessidades dos indivíduos assim como também das organizações, para que possam gerar repercussões no Marketing Operacional e como a sua evolução interfere no mercado, fazendo uso das informações do mercado para orientar a empresa a conseguir extrair vantagens referente as oportunidades do mercado pertinentes à sua capacidade na obtenção de recursos assim como da Missão da empresa. É óbvio que isso implica em uma função profunda do Marketing Estratégico, não depreciando, entretanto, a função original do mesmo, concebendo um horizonte mais extenso, com capacidade de gerar suas próprias oportunidades mediante a antecipação dos acontecimentos do mercado. As atividades têm o mesmo valor e são dependentes entre si pois são resultado das atividades complementares no esforço mútuo do Marketing Estratégico. As diferenças primordiais entre o Marketing Operacional e Marketing Estratégico estão descritas abaixo:

- i. Marketing Estratégico: identifica necessidades insatisfeitas ou que foram malsatisfeitas, buscando desenvolver novos produtos para suprir essas expectativas;
- ii. Marketing Operacional: implementa um plano de ação com o intuito de criar e desenvolver a demanda para os novos produtos.

2.3 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING

O Plano Estratégico de Marketing é o responsável por apontar as opções disponíveis escolhidas pela empresa para que a mesma possa garantir seu desenvolvimento no médio e também no longo prazo de forma clara e sistemática, sendo que nesse plano, emerge seis questões-chave:

- i. Deve existir a integração com Missão da organização;
- ii. Deve haver diversidade dos produtos mercados assim como a qual é o posicionamento da empresa;
- iii. Deve existir a integração com Missão da organização;
- iv. Deve haver diversidade dos produtos mercados assim como a deve ocorrer um posicionamento a ser adotado;
- v. Deve-se definir quais serão os fatores de atratividade dos produtos-mercado;
- vi. Deve-se definir quais ameaças e oportunidades devem ser detectadas;
- vii. Deve-se detectar quais são os pontos fortes e os pontos fracos desses produtos-mercado diante da concorrência;
- viii. Deve-se saber analisar a amplitude da estratégia da cobertura do mercado;
- ix. Deve-se estabelecer os objetivos estratégicos e o modo de manipulação do Marketing Operacional que englobam os 4P's.

É necessário levar em consideração a interface de marketing com outras áreas funcionais do Departamento de P & D (Pesquisa e Desenvolvimento) no desenvolvimento de novos produtos, qual é orçamento, se há disponibilidade de recursos financeiros e a se a

produção se relaciona com os períodos da capacidade de produção e dos volumes da empresa (Lambin, 2000).

Aqui várias organizações têm como base o desenvolvimento através de aplicações em O.E.M. (Manufatura do Equipamento Original) e outras com o departamento mais estruturado passam a utilizar o O.D.M. (Manufatura e Desenvolvimento do Equipamento Original), ganhando velocidade para atender o mercado alvo, nunca ferindo a Missão da empresa.

Para se formular uma estratégia de auditoria de marketing, comumente chamada de um “Bom Plano de Marketing” utiliza-se a análise S.W.O.T. (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) e dessa forma, a empresa pode realizar uma avaliação da sua real situação para que possa determinar seus objetivos para então poder desenvolver suas estratégias de segmentação e do seu posicionamento, e, óbvio, da definição dos programas de ações para os componentes do Mix de Marketing para preparar demonstrações financeiras capazes de dar suporte, tais como orçamentos e projeções de perdas e lucros (Anderson & Vincze, 2000).

A análise S.W.O.T. ainda é o ponto mais fraco das organizações, com isso, o capital humano tem que estar muito mais alinhado com a Missão da Empresa, fazendo com que os objetivos da Visão sejam mais assertivos junto ao público alvo. Pelo fato de o Plano de Marketing depender unicamente de sua interação com as estratégias da empresa, os objetivos devem ser definidos de forma congruente e clara, alinhadas com a Missão da mesma. Para Anderson e Vincze (2000), os fatores extra econômicos refletem nas aspirações individuais dos seus líderes e objetivos sociais, descritos de três formas:

- 1) No que tange as vendas/volume de vendas;
- 2) No que tange ao lucro;
- 3) No que tange aos objetivos dos compradores.

Estas relações deveriam estar inseridas na área de inteligência comercial (braço operacional do marketing), fazendo com que a empresa tenha bases sólidas dar suporte à tomada de decisões.

O Marketing Estratégico, no que tange às vendas e também no volume das vendas, faz menção ao impacto que a empresa pretende causar em um dado mercado e pode ser mediante às quotas de mercado, ao volume de negócios e mesmo em unidades físicas.

O objetivo do lucro, também em termos quantitativos, obriga o Marketing Estratégico a avaliar, com precisão, quais são as implicações da lucratividade das vendas propostas. E, por fim, quais são os objetivos pertinentes aos compradores, responsáveis pelo norteamento sobre quais são as ações mais certas referente ao posicionamento do mercado que a empresa precisa definir, quais são as ações de comunicação baseadas no comportamento do consumidor que as empresas desejam ver no que tange à marca, aos produtos e também aos serviços.

Óbvio que o Plano Estratégico de Marketing não trata apenas de ações tão simplistas. Além de definir os objetivos da empresa, é preciso verificar se eles estão verdadeiramente integrados na busca da perpetuação da Missão da mesma, se há relação do lucro com o Marketing Estratégico e se há ações da empresa para não perder seus clientes, desta forma, é notório que a empresa precisa-se manter competitiva e fidelizar seus clientes para a Missão da empresa estar sempre sólida, perpetuando a empresa em um mercado tão competitivo.

2.4 A ESTRATÉGIA DE MARKETING E VANTAGEM COMPETITIVA

Houve um grande esforço acadêmico nas últimas décadas para desenvolver novas ferramentas de análise estratégica para auxiliarem nos processos decisórios das empresas. Nesse contexto, o Marketing Estratégico contou com diversos conceitos inter-relacionados, cuja base foi o desenvolvimento de ferramentas que permitiram às empresas configurarem e manterem suas vantagens competitivas (Valdés, 2003).

De acordo com Porter (1989), o termo “vantagem competitiva” surgiu inicialmente do valor que uma empresa pretendia criar para seus consumidores, e que excedia o custo da empresa manufatureira. Quando a empresa cria valor para seus produtos e/ou serviços, desenvolve-se um diferencial entre a oferta de uma empresa das outras. O valor para os consumidores pode ser criado de diversas formas, tais como um serviço extraordinário, características próprias do design do produto, serviços agregados, métodos de excelência

na distribuição e componentes de qualidade e matérias-primas superiores (Anderson e Vincze, 2000).

Na próxima figura demonstra-se o Modelo de Porter (1989), denominado de Cadeia de Valor, amplamente utilizado como instrumento básico para se analisar a competitividade.

Figura 2 - Cadeia de Valor de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1989)

A Cadeia de Valor Porter inclui atividades desenvolvidas para gerar valor para os consumidores, revelando como se obter vantagem competitiva através de diferenciais nas principais atividades primárias de logística de limites anteriores e posteriores, operações, vendas/marketing e serviços. Já as atividades de suporte incluem a estrutura da empresa, tais como finanças, contabilidade, departamento jurídico, entre outros, recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e compras (Porter, 1989).

De acordo com Hamel e Prahalad (1989), a Cadeia de Valores se estende à definição das competências centrais, enfatizando que cada organização possui uma vocação especial e uma forma muito específica para coordenar a cadeia de valor mediante o conhecimento coletivo nas várias formas de coordenação de habilidades produtivas e integração de múltiplas cadeias e tecnologias.

Nesta Cadeia de Porter, podemos observar a relevância do capital humano e das relações entre a entrada e a saída para que possamos obter margens maiores, através de menores custos ou melhores preços na ponta, isto tudo buscando a perpetuidade da empresa, de acordo com sua Missão.

2.5 MARKETING ESTRATÉGICO E SUA RELAÇÃO COM CONSUMIDORES

Concorda-se com Day (2004) quando afirma que uma empresa deve entender seu mercado para desenvolver melhor as suas estratégias. Ser orientado para o mercado significa ter que entender, atrair e reter consumidores importantes, que é baseado em principais pontos. Na presença de uma cultura orientada para o mercado; a qualidade torna-se um esforço coletivo e as equipes multifuncionais são uma melhoria. Há um outro ponto que faz referência ao importante papel das habilidades e nesse sentido, uma empresa orientada para o mercado precisa ter habilidades superiores capazes de sentir o mercado e de compreender, destacando-se a relação que uma empresa tem com o mercado (como criar e manter seu relacionamento com os consumidores). Finalmente, como último ponto, destaca-se a estrutura, que diz respeito ao contexto dos processos organizacionais onde a cultura assim como as habilidades são incorporadas. Para esse autor, o sucesso competitivo tem a ver com os fatores ditos anteriormente alinhados com um objetivo de alto valor e existente em uma verdadeira organização orientada para o mercado, e nesse sentido, Kendrick e Fletcher (2002) estão de acordo com Levitt em Marketing Myopia quando o autor afirma que em algumas condições circunstanciais do mercado podem levar uma empresa a uma visão míope dos seus consumidores. Essa miopia pode ser definida como uma visão curta do consumidor em detrimento de consumidores futuros potenciais. Para os autores, segundo a teoria de Levitt, o mercado dá muito enfoque nos produtos ao invés de focar no que o produto pode, de fato, ofertar aos consumidores ou no valor que os produtos podem gerar, e isso pode induzir os consumidores à ignorância de novos competidores e novos produtos. Essa miopia tem sido vivenciada atualmente pelas empresas e pelo CRM (Customer Relationship Management).

O CRM foi a base para os estudos do Marketing Estratégico, aliados às informações do Marketing Operacional, juntamente com a Área Comercial, porém, é através do mesmo que as empresas podem tomar decisões estratégicas, focadas na decisão empresarial com base em dados registrados, se tiverem um bom embasamento de uma equipe comercial bem estruturada.

2.6 ESTRATÉGIAS DE SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO

As estratégias criadas para Segmentação de Mercado e também para seu Posicionamento são consideradas os pilares que dão suporte aos processos decisórios nas Estratégias de Marketing. Não há dúvida de que as decisões pertinentes à Segmentação e também ao Posicionamento destacam-se como sendo as escolhas mais críticas de uma organização e isso ocorre porque estes pilares tendem a representar qual será o escopo competitivo das empresas, podendo ir muito além das decisões sobre a escolha das Estratégias de Marketing que serão desenvolvidas para as questões-chave, tais como na confiança que se dá no desenvolvimento correto do negócio. Ou seja, estas decisões dizem respeito aos níveis superiores da empresa Toledo (2012).

Para Weinstein (1995), a segmentação é um processo utilizado para dividir os mercados em potenciais consumidores com necessidades e/ou características semelhantes, exibindo um comportamento de compra similar. Do ponto de vista prático, alguns autores concordam que os esforços de segmentação precisam ser eficazes. Como é impossível tirar o máximo proveito de todas as oportunidades de mercado, a empresa precisa definir as estratégias, tais como reconhecer quais são seus consumidores potenciais, quais são seus bens e/ou serviços ofertados e por fim, como controlar seu Composto de Marketing referente aos produtos da empresa para obter sua máxima eficiência. Existem muitos métodos alternativos para segmentação de mercado, que, segundo Weinstein (1995), há cinco dimensões fundamentais para as atividades de segmentação:

- 1) dimensão geográfica
- 2) dimensão socioeconômica
- 3) dimensão psicográfica
- 4) segundo a taxa de utilização do produto
- 5) segundo os atributos que os consumidores valorizam em um produto.

A Estratégia de Segmentação reúne determinadas condições de respostas diferenciadas: (Valdéz, 2003).

- i. seu tamanho suficiente,
- ii. sua mensurabilidade e
- iii. sua acessibilidade.

Esta questão estratégica é muito complexa, e para que sua efetividade ocorra precisamos de uma pesquisa operacional muito fidedigna, com isso, a origem dos dados passam a ser informações puramente estratégicas, melhorando a ação das áreas operacionais, melhorando assim a fidelização e a atuação do P&D na empresa. Hoje as empresas utilizam desses dados em ferramentas digitais (BI) para gerenciarmos ações focadas e muito mais assertivas perante as necessidades dos clientes (1TO1 um para um no mercado corporativo) ou P2P (pessoa por pessoa no varejo). Dessa forma, pode-se interagir e focar conforme a Missão da Empresa e a necessidade do mercado.

As Estratégias de Marketing direcionadas ajuda as empresas a criar e desenvolver produtos que atendam efetivamente às necessidades do mercado e a ajudá-los, com base neles, a desenvolver táticas além de campanhas promocionais mais eficazes a fim de obter uma harmonização competitiva das atuais iniciativas de marketing. Apesar dos inúmeros benefícios, também deve reconhecer que essa estratégia é geralmente de Marketing de Massa, e precisa de maior comprometimento do Planejamento Estratégico.

Concorda-se com Ries e Trout (1987), quando afirmam que o Posicionamento Estratégico se refere a uma simples mensagem que as empresas desejam passar para seus consumidores, com intuito de enfatizar, dentro das necessidades e também dos desejos dos mesmos, como seu produto poderá satisfazê-los. Para os autores, o posicionamento provém da mente dos consumidores e não apenas das qualidades dos produtos. Devido ao enorme volume e da velocidade da comunicação das empresas, Ries e Trout (1987) afirmam que:

[...] uma vez que tão pouco conteúdo de uma mensagem chegará ao seu destino, as empresas tendem a ignorar o lado do transmissor, concentrando-se no lado do receptor, ou seja, é importante que as empresas se concentrem nas percepções do seu prospecto, e não na realidade do produto (Ries & Trout, 1987).

Para Anderson e Vincze (2000), os elementos-chave que fornecem uma base para o design do Mix de Marketing são consistentes de acordo a escolha da estratégia de segmentação pela empresa. Apenas após a seleção de um segmento que está sujeito às quatro condições de uma segmentação efetiva é que o posicionamento poderá garantir:

- i. o reconhecimento de necessidades intrínsecas ao segmento,

- ii. os benefícios desejados;
- iii. a análise dos atributos percebidos dos concorrentes no seu mercado alvo;
- iv. a identificação de um posicionamento único que possa ofertar uma série de benefícios inéditos desejáveis no mercado-alvo;
- v. que a empresa projete um programa de marketing que convença os consumidores a desejarem e comprarem somente os seus produtos ao invés de comprarem os produtos dos concorrentes;
- vi. continuar avaliando os concorrentes assim como outros mercados potenciais;
- vii. continuar monitorando o mercado que consiga detectar quais necessidades de alguns segmentos não são atendidas dando oportunidades para as empresas apresentarem uma oferta melhor que possa substituir os concorrentes.

Concorda-se com Valdés (2003) quando o mesmo afirma que a criação de valor vai além de uma definição clássica proposta por outros autores, que afirmam que posicionamento faz menção apenas à comunicação clássica, ao invés disso, ao autores alegam que a criação de valores pode ser utilizada internamente para se comunicar com todas as partes interessadas o motivo dos seus negócios, concentrando-se nos esforços de todos com o objetivo comum de atender aos consumidores. Esta proposição é distinta em três pontos:

- i. Quem são seus clientes alvo?
- ii. Quem deve comprar seus produtos/serviços?
- iii. O que a empresa está vendendo, na opinião dos consumidores?

Muitas abordagens podem ser usadas para posicionar uma empresa nas mentes dos consumidores:

- i. posicionamento referente aos atributos dos produtos;
- ii. posicionamento referente ao preço e também a qualidade;
- iii. posicionamento por aplicação ou uso;
- iv. posicionamento do produto pelo usuário;
- v. posicionamento por classe de produto;
- vi. posicionamento contra concorrentes e posicionamento de benefícios (Anderson e Vincze, 2000).

De acordo com Dimingo (1988), muitas empresas não percebem que seu posicionamento envolve a distinção ao redor das dimensões reais extremamente valiosas para os

consumidores. O fato é que essas empresas tentam criar imagens que representam algumas características errôneas das mesmas e também dos seus produtos, e essa abordagem tende a levar as empresas ao fracasso. Nesse sentido, os estrategistas necessitam entender o real significado do posicionamento no mercado, que envolve, além da identificação do mercado, a seleção de um segmento potencial assim como o posicionamento psicológico, que tem a ver com o desenvolvimento da identificação dos produtos e da empresa em questão. O fato é que o posicionamento psicológico precisa superar as informações descobertas pelo processo de posicionamento existentes no mercado. Como exemplo, pode-se dizer que se a posição de mercado baseia-se na diferenciação para a qualidade do produto, isso deve ser comunicado aos consumidores mediante uma estratégia coerente e a abordagem deve ser integrada, envolvendo fatores como uma marca forte, embalagem e propaganda.

Hoje pode-se identificar todos os cenários e com o passar do tempo, fortalecer uma marca (Brand) em um determinado público ou em um segmento, por isso o posicionamento e a relação do desenvolvimento do produto/serviço é muito importante, não podendo mais usar o achismo e sempre minimizar a miopia de marketing com a base oriunda da pesquisa de mercado aplicada nas ferramentas disponíveis nas empresas para o marketing estratégico. Atualmente, é comum as empresas pensarem na viabilização da utilização da I.A. (inteligência artificial) denominada como Neuro Marketing, aumentando, dessa forma, a probabilidade de acertos.

2.6.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A discussão ao redor das Estratégias Competitivas e sua acepção atual (posicionamento competitivo), vem sendo objeto de muitos estudos além da abordagem já conhecida de Porter. Há uma vertente alternativa do posicionamento competitivo com enfoque da VBR, a “Visão Baseada em Recursos”, a empresa enaltece a conquista de “vantagens competitivas sustentáveis” assim como a superação dos seus concorrentes. Na VBR, a empresa tem um portfólio de recursos:

- i. físicos,
- ii. financeiros,
- iii. intangíveis,
- iv. organizacionais e

v. humanos.

E é baseando-se nessa abordagem que as empresas podem desenvolver vantagens competitivas. Assim como prescreve o “Modelo de Posicionamento” de Porter, a Visão Baseada em Recursos parte do pressuposto que o objetivo pertinente à Estratégia de Negócios é o de criar valor para seus acionistas, o que impacta no aumento do valor ações e/ou aumento no volume dos seus dividendos.

Para a VBR, os vários processos de negócios intrínsecos são propulsores da vantagem competitiva e do seu diferencial, assim como sua habilidade em criar valor para os acionistas, que devem ter como suporte todas as capacidades da empresa, que, conseqüentemente, decorrem dos ativos que a mesma possui, tais como:

- i. ativos tangíveis,
- ii. tecnologia,
- iii. brand equity,
- iv. recursos humanos,
- v. organização,
- vi. cultura,
- vii. ativos estratégicos.

Nesse sentido, trabalha-se em uma manutenção norteada por uma base de recursos que sejam compatíveis com a sustentabilidade das vantagens que necessitam de investimentos contínuos.

Para Toledo (2012), a particularidade que distingue as abordagens de Porter e da VBR, repousam no conceito “de dentro para fora” pertinente à VBR, assim como no conceito “de fora para dentro”, abordada comumente na Escola de Posicionamento.

Diferente da VBR, o Modelo Delta de Hax e Wilde II é utilizado para interpretar o Processo Estratégico em um ambiente competitivo e assim como globalizado contemporâneo, emergente de análises de diversas empresas internacionalizadas atuantes em uma nova realidade: o ambiente competitivo de negócios, ofertando “arcabouço diferenciado”.

O Modelo Delta é embasado na premissa de que empresas que operam em uma economia em rede, necessitam de um grau muito elevado do seu relacionamento com os clientes,

prestadores de serviço, fornecedores, e essas condições alteram os impulsionadores da rentabilidade e, conseqüentemente, da formulação estratégica. O Modelo Delta reflete sobre muitas particularidades dos ambientes de negócios contemporâneo, propondo-se à estabelecer pontos de conexão entre as propostas conceituais com a VBR e o Posicionamento, situando o cliente no âmago de algumas “proposições estratégicas”. De acordo com Hax e Wilde II, a teoria assim como a algumas práticas tradicionais dos negócios não proporcionam à empresa um direcionamento seguro, assim como não lhe asseguram uma sólida base de fundamentação do processo estratégico, levando esses autores a uma ampliação dos conceitos clássicos de estratégia, questionando ainda o embasamento estratégico tradicional proposto por Porter, sugerindo duas alternativas exclusivas de competição:

- i. baixo custo e
- ii. diferenciação.

Essas alternativas refletem uma filosofia básica de competição com foco na entrega do “melhor produto”, embora não descrevam, na íntegra, todas as modalidades da competição pertinentes em um ambiente de competição em rede, mesmo que sejam relevantes. O Modelo Delta:

- i. define posições estratégicas
- ii. alinha algumas opções estratégicas com atividades pertinentes às empresas;
- iii. caracteriza quais processos são capazes de responder à ambientes com incertezas

A tabela seguinte apresenta um comparativo entre as três modalidades de posicionamento competitivo descritas anteriormente:

Tabela 2 – Comparativo das modalidades de Posicionamento Competitivo

Dimensões	Posicionamento	VBR	Modelo Delta
Foco da Atenção Estratégica	Indústria (Setor)/ Negócio	Corporação	Empresa estendida Empresa Cliente Fornecedores
Tipos de Vantagem Competitiva	Baixo Custo ou Diferenciação Atividades	Recursos Capacidades Competências Essenciais	Melhor produto Soluções x Totais ao Cliente <i>System Lock-in</i>
Unidade Básica de Vantagem Competitiva		<i>Core Products</i>	Processos adaptativos Efetividade operacional Foco no Cliente Inovação
Estratégia Como	Rivalidade	<i>Real Estate</i>	<i>Bonding</i>

Fonte: Adaptado de Hax e Wide II

2.6.2 DISCUSSÃO SOBRE O POSICIONAMENTO

De acordo com Dimingo (1988), muitas empresas não percebem que seu posicionamento envolve a distinção ao redor das dimensões reais extremamente valiosas para os consumidores. O fato é que essas empresas tentam criar imagens que representam algumas características errôneas das mesmas e também dos seus produtos, e essa abordagem tende a levar as empresas ao fracasso. Nesse sentido, os estrategistas necessitam entender o real significado do posicionamento no mercado, que envolve a seleção de um segmento potencial, a identificação do mercado, assim como também o posicionamento psicológico, que tem a ver com o desenvolvimento da identificação dos produtos e da empresa em questão. O fato é que o posicionamento psicológico precisa superar as informações descobertas pelo processo de posicionamento existentes no mercado. Como exemplo, pode-se dizer que se a posição de mercado se baseia na diferenciação para a qualidade do produto, isso deve ser comunicado aos consumidores mediante uma estratégia coerente e a abordagem deve ser integrada, envolvendo fatores como uma marca forte, embalagem e propaganda.

Hoje pode-se identificar todos os cenários e com o passar do tempo, fortalecer uma marca (Brand) em um determinado público ou em um segmento, por isso o posicionamento e a relação do desenvolvimento do produto/serviço é muito importante, não podendo mais usar o “achismo” e sempre minimizar a miopia de marketing com a base oriunda da

pesquisa de mercado aplicada nas ferramentas disponíveis nas empresas para o Marketing Estratégico. Atualmente, é comum as empresas pensarem na viabilização da utilização da I.A. (inteligência artificial) denominada como Neuro Marketing, aumentando, dessa forma, a probabilidade de acertos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Estratégia de Marketing pode ser resumida na Visão da Empresa no mercado em que a mesma atua, sendo que as etapas da formulação das estratégias necessitam estar em consonância com a Missão e a Visão, ou seja, com os objetivos de longo prazo. Nesse sentido, o presente artigo buscou enaltecer a enorme dissonância e até onde vai o importante papel do marketing nas Estratégias das Empresas. Concorde-se com os diversos autores apresentados no decorrer desse trabalho que há um grande consenso na divisão das estratégias em três níveis: no nível corporativo, no nível de negócios e no nível funcional, sendo que as responsabilidades se dividem nas áreas do alto escalão até o nível operacional de marketing. Nesse sentido, o Marketing Estratégico é estabelecido pela cúpula da empresa, já o operacional, é estabelecido pelos próprios profissionais de marketing que lidam com os 4 P's (Produto, Preço, Praça e Promoção). É preciso enfatizar que a Segmentação assim com o Posicionamento são estratégias do próprio Planejamento de Marketing, já as variáveis Operacionais de Marketing fazem menção ao Marketing Operacional. No que tange ao foco do mercado, Levitt (1988) faz algumas ressalvas distintas, levando sempre em conta a orientação de mercado, primeiramente pela satisfação dos clientes, e depois, é necessário tomar cuidado com o foco exacerbado no presente, esquecendo-se dos clientes potenciais futuros. Enfim, o Marketing Estratégico e o Planejamento Estratégico, são, sem sombra de dúvida, assuntos discutíveis e cabe aos administradores e gestores de marketing enfrentarem esses desafios.

REFERÊNCIAS

- Aaker, David (2001). *Administração Estratégica de Mercado*. Porto Alegre: Brookman.
- Anderson, Carol H, & Vincze, Julian W. (2000). *Strategic Marketing Management*. Boston: Houghton Mifflin Company

Cougo, Ricardo L. (2001). Satisfação de consumidores: um estudo em escolas de informática na cidade de Bagé. Bagé: UFRGS-URCAM.

Day, George S. (2004). A empresa orientada para o mercado. Porto Alegre: Bookman.

Dimingo, Edward (1988). The fine Art of Positioning. *The Journal of Business Strategy*, 2, 34-38.

Hax, Arnaldo C.; Majluf, Nicolas, S. (1991). *The Strategy Concept and Process: A pragmatic Approach*. Front Cover. New Jersey: Prentice Hall.

Kendrick, Terry & Fletcher, Keith. (2002) Addressing Customer Myopia: Strategic Interactive Marketing Planning in a volatile business environment. *Journal of Database Marketing*, 3, 207-218.

Kotler, Philip (2000). *Administração de Marketing*. (7a. ed). Reimpressão – tradução Bazán) Tecnologia e Linguística, revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall. Recuperado em 21 de julho de 2019, de <http://tecemais.com.br/pdf/e8f5301165bb0b7ca0542311988bea69.pdf>>.

Lambin, Jean J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw Hill.

Mintzberg, Henry & Quinn, J. Brian (1996). *The Strategy Process: concepts, contexts, cases* (3a. ed). New Jersey: Prentice Hall

Porter, Michael E. (1989). *A Vantagem Competitiva = On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais*. (9a ed). Rio de Janeiro: Campus.

Prahalad, C. K. & Hamel, Gary. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 17-30.

Ries, Al & Trout, Jack (1987). *Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça*. São Paulo: Pioneira.

Toledo, Geraldo L. (2012). *Marketing Estratégico*, cap. 4 do Livro *Gestão de Marketing* (organizador Bráulio Oliveira), Pearson Education, p.113-113.

Weinstein, Art (1995). *Segmentação de Mercado*. São Paulo: Atlas.

Valdés, Jesus A. (2003). Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá. 321 f. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, FEA/USP.