

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - USCS  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO**

**REGINALDO BRAGA LUCAS**

**MARKETING ESTRATÉGICO: O DESENVOLVIMENTO DE UM  
INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DO MARKETING  
ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE MÉDIO E PEQUENO PORTE**

**São Caetano do Sul  
2008**

Lucas, Reginaldo Braga

Marketing Estratégico: O desenvolvimento de um instrumento de avaliação da utilização do marketing estratégico em empresas de médio e pequeno porte / Reginaldo Braga Lucas. São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2008.

xiii, 115f. : il.; 31cm.

Orientador: Sílvio Augusto Minciotti

Dissertação (Mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul. USCS , Programa de Mestrado em Administração, 2008.

1. Empresas de médio e pequeno porte. 2. Administração estratégica. 3. Marketing estratégico. 4. Aplicação do marketing estratégico – Tese. I. Minciotti, Sílvio Augusto. II. Universidade de São Caetano do Sul. Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

**REGINALDO BRAGA LUCAS**

**MARKETING ESTRATÉGICO: O DESENVOLVIMENTO DE UM  
INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DO MARKETING  
ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE MÉDIO E PEQUENO PORTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Inovação Organizacional.

Orientador: Professor Doutor Sílvio Augusto Minciotti.

**São Caetano do Sul  
2008**

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - USCS**  
**Campus II - Rua Santo Antônio, 50 – Centro - São Caetano do Sul (SP)**

Reitor: Dr. Sílvio Augusto Minciotti

Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa: Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração: Dr. Mauro Neves Garcia.

Dissertação defendida e aprovada em 29/08/2008 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Sílvio Augusto Minciotti

Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim

Prof. Dr. Dílson Gabriel dos Santos

Dedico este trabalho à minha família, minha esposa Fatima, filhas Vanessa e Giselle, meus genros Fábio e Christian e a meus pais que me apoiaram e incentivaram para esta conquista.

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente a Deus, pela saúde e proteção.

Ao meu orientador, Doutor Sílvio Augusto Minciotti, por sua paciência, atenção, incentivo, principalmente nos momentos que mais precisei.

Aos professores do Programa de Mestrado em Administração da USCS, pela dedicação e pronto atendimento aos alunos.

Aos amigos do mestrado, pelas idéias e colaborações para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores e profissionais, que voluntariamente participaram do processo de coleta de dados.

Aos amigos Ricardo Jato, João de Deus Dias Neto, Valter Mazini, Marlene Forestieri de Melo e Hilda Breda Assumpção, que sempre estiveram presentes.

“Depois de acender uma lâmpada, ninguém a cobre com uma vasilha nem a põe debaixo da cama mas a coloca num candelabro para que vejam a luz os que entram.”

**Lc 8,16**

## RESUMO

Empresas de médio e pequeno porte têm conquistado visibilidade no cenário econômico mundial por sua capacidade de gerar emprego e renda. A manutenção dessa conquista depende da competência dessas empresas em reagirem em um ambiente competitivo, com respostas a um estímulo não planejado, quase que em tempo real, aproveitando as oportunidades. No Brasil, essas oportunidades também existem, mas preocupa o elevado nível de mortalidade de empresas, motivado entre outras coisas, pela falta de planejamento e utilização das técnicas de marketing. É importante que o empresário perceba que ele pode modificar essa situação buscando mais informações, identificando e avaliando tendências, conhecendo e entendendo melhor seus clientes, acompanhando os movimentos de seus concorrentes, enfim, obtendo um conjunto de informações necessárias para a decisão. Para serem bem-sucedidas, as empresas necessitam de planejamento eficaz e de uma estratégia de marketing que atinja suas metas e objetivos. A dimensão do pensar estrategicamente dá destaque ao aprimoramento do Marketing Estratégico nas organizações.

Este projeto teve como objetivo a proposição de um instrumento que contribua para a identificação da prática do Marketing Estratégico, a partir de um conjunto de assertivas que identifiquem essa prática em empresas de médio e pequeno porte.

Após revisão bibliográfica sobre o assunto, efetuou-se um diagnóstico das principais variáveis que podem influenciar as empresas na prática do Marketing Estratégico resultando em um conjunto de assertivas. Posteriormente, essas assertivas foram submetidas à avaliação de um grupo de Especialistas em Marketing por meio de uma pesquisa exploratória qualitativa, utilizando a técnica de informante-chave, que contribuiu para o refinamento e definição das assertivas finais, a partir de entrevistas semi-estruturadas.

Os resultados da pesquisa culminaram na definição de um instrumento que permita a avaliação da prática do Marketing Estratégico, adequado para empresas de médio e pequeno porte.

A contribuição deste projeto se encerra com a definição de um instrumento de medição da prática do Marketing Estratégico. O desenvolvimento do instrumento considerou uma escala atitudinal condutual aplicando-se o método de escala multidimensional de Guttman. A validação do instrumento dar-se-á pela aplicação de pesquisas segmentadas por tipo de organização, porte, ramo de negócios, que possam suscitar diferenças operacionais e relevância das assertivas por tipo de negócio.

**Palavras-chave:** empresas de médio e pequeno porte, administração estratégica, marketing estratégico, aplicação do marketing estratégico.



## ABSTRACT

Small and medium sized companies have gained visibility in the worldwide economic scenario because of its ability to generate jobs and revenue. The maintenance of this conquest depends on the competence of these companies to react in a competitive environment, answering to some unplanned stimulus, almost in real time, taking advantage of the opportunities. In Brazil, there are also these opportunities, but worries the high level of mortality of companies, motivated among other things, by the lack of planning and utilization of marketing techniques. It is important that the entrepreneur perceives that he can change this situation looking for more information, identifying and evaluating tendencies, knowing and better understanding his customers, following his competitor's movement, finally, obtaining a whole set of information necessary for the decision. To be successful, the companies need efficient planning and a marketing strategy that can achieve the target and goals. The dimension of the strategic thinking gives emphasis to the improvement of the strategic marketing in the organizations.

This study had as objective the proposal of an instrument that may contribute to the identification of the practice of the strategic marketing, starting from a set of statements that can identify this practice in small and medium sized companies.

After a bibliographic revision regarding the subject, it was made a diagnosis of the main variables that may influence the companies in the practice of the strategic marketing, what resulted in a group of statements. After that, these statements have been reviewed by a group of marketing experts in a quantitative exploratory survey, using the key-informant technique, which contributed to the improvement and definition of the finals statements, based on half-structured interviews.

The results of the research took to the definition of an instrument that allows the evaluation of the strategic marketing practice, appropriated to small and medium sized companies.

The contribution of this project ends with the definition of an instrument that measures the practice of the strategic marketing. The development of the instrument considered a conduct attitudinal scale, based on the Guttman multidimensional scale methodology. The validation of the instrument will occur with the application of segmented surveys according to the structure of the organization, size, activity, that may arise operational differences and relevance of the statements in each type of business.

**Key-words:** Small and medium sized companies, strategic management, strategic marketing, strategic marketing application.

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1</b> – Comparação de Processos de Planejamento Estratégico	37
<b>QUADRO 2</b> – Evolução das Orientações da Empresa	39
<b>QUADRO 3</b> – Componentes da Análise Externa	54
<b>QUADRO 4</b> – Fontes possíveis pontos fortes e fracos da organização	56
<b>QUADRO 5</b> – Assuntos potenciais a considerar em uma análise SWOT	57
<b>QUADRO 6</b> – Estratégias genéricas para unidades de negócio e suas ramificações	60
<b>QUADRO 7</b> – Fases da competição pelo futuro	66
<b>QUADRO 8</b> – Vantagens e desvantagens do uso da técnica informante-chave	75
<b>QUADRO 9</b> – Condições para qualificação de informante-chave	77

## **LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 1</b> – Classificação das empresas quanto ao porte	27
<b>TABELA 2</b> – Participação das empresas na exportação – Representatividade por porte	30

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1</b> – Visão Geral do Projeto	23
<b>FIGURA 2</b> – Linha do Tempo da Evolução do Orçamento à Administração Estratégica	33
<b>FIGURA 3</b> – O Processo da Administração Estratégica	34
<b>FIGURA 4</b> – As duas faces do Marketing	43
<b>FIGURA 5</b> – Fluxo do processo estratégico em empresas de médio e pequeno porte	50

## **LISTA DE SIGLAS**

**AMA** – American Marketing Association

**BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

**FUNCEX** – Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior

**GEM** – Global Entrepreneurship Monitor

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**MPE's** – Micro e Pequenas Empresas

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**S.I.M.**- Sistema de Informação de Marketing

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1	Origem do Estudo	15
1.2	Problematização	17
1.3	Objetivos	19
1.4	Justificativa do Estudo	20
1.5	Delimitação do Estudo	21
1.6	Vinculação à Linha de Pesquisa	22
1.7	Estrutura da dissertação	22
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL CONCEITUAL</b>	<b>24</b>
2.1	O universo das empresas de médio e pequeno porte	24
2.1.1	Caracterização das empresas de médio e pequeno porte	25
2.1.2	A empresa de médio e pequeno porte no contexto econômico e social	27
2.1.3	Limitações na gestão das empresas de médio e pequeno porte	30
2.2	Marketing Estratégico direcionando as ações	31
2.2.1	A evolução do orçamento à administração estratégica	32
2.2.2	A função e a evolução do Marketing	37
2.2.3	O Marketing nas empresas de médio e pequeno porte	43
2.2.4	O Marketing estratégico no contexto empresarial	44
2.2.5	Marketing Estratégico e a competitividade	65
2.2.6	Tendências que afetam o Marketing Estratégico	68
<b>3</b>	<b>MÉTODO DA PESQUISA</b>	<b>72</b>
3.1	Tipo de pesquisa e métodos	72
3.2	Primeira etapa da pesquisa	73
3.3	Segunda etapa da pesquisa	74
3.3.1	Amostra e sujeito de pesquisa	75
3.3.2	Objetivo de pesquisa, delineamento e aplicação	76

<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>79</b>
4.1 Grupo A – Executivos de Marketing	79
4.1.1. Comentários Gerais	80
4.1.2. Avaliação das assertivas	80
4.2 Grupo B – Consultores de Marketing	81
4.2.1. Comentários Gerais	82
4.2.2. Avaliação das assertivas	82
4.3 Grupo C – Acadêmicos	83
4.3.1. Comentários Gerais	84
4.3.2. Avaliação das assertivas	85
4.4 Limitações da pesquisa	86
4.5 Conclusões da pesquisa	86
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Estamos num processo de transformações constantes em todos os campos de atuação e isso tem modificado nossa forma de pensar, agir, reagir, enfim, nossa forma de ser. Aqueles que acreditam que as coisas, tanto no campo pessoal como no profissional acontecerão de forma linear, observando um processo puramente lógico e previsível, devem acordar para a realidade e entender que aquilo que pensávamos como a melhor solução para determinada situação, na parte da manhã de hoje, poderá não ser mais adequada para situação semelhante agora. Isso denota quanto somos vulneráveis num ambiente onde a velocidade de informações, inovações, reinvenções e reconstruções nos surpreendem a cada momento.

Esse pensamento remete-nos à reflexão de como as organizações impulsionam suas ações e reagem a esse ambiente cada vez mais volátil, onde organizações de sucesso do passado se vêm em situações difíceis. Modelos exemplares de gestão já não trazem os mesmos resultados e a transformação do processo decisório exige respostas quase que em tempo real.

As empresas que não conseguem acompanhar essas mudanças estarão marginalizadas e tendem a desaparecer em razão da incapacidade de responder às necessidades impostas pelos mercados.

As organizações, independente do porte, estão passando por processos de mudanças constantes, resultado da falência de modelos de gestão que até então colaboravam para o sucesso das organizações, da quebra de barreiras em consequência de uma economia globalizada e da disponibilidade de novas tecnologias, em intervalos de tempo cada vez menores que podem colaborar para a inovação de processos, produtos, serviços, formas de se comunicar com o mercado, quando adotadas.

As grandes organizações como GE, IBM, Xerox, entre outras, fizeram história ou foram as precursoras dos modernos instrumentos de gestão, entre os quais se destacam os de planejamento, estando sempre à frente de seus concorrentes. As empresas de médio e pequeno porte, por outro lado, para acompanhar os novos rumos das grandes organizações, que muitas vezes conduzem o mercado, sentem-se obrigadas a se tornarem mais flexíveis e adaptáveis às características do ambiente de negócios, buscando-se mecanismos mais adequados para a definição de estratégias empresariais, estabelecimento de processos de trabalho e de gestão mais eficientes e eficazes (BRITO e CÂNDIDO, 2003).

Para acompanhar essa dinâmica de mudanças, faz-se, portanto, necessário viver o mercado, estar próximo ao seu público-alvo, entender as necessidades dos clientes de seus



clientes e contribuir para que elas sejam melhor atendidas, do que qualquer outra empresa possa fazer, independentemente do porte da organização.

### **1.1 Origem do estudo**

A idéia em estudar o tema Marketing Estratégico veio se consolidando ao longo do programa de mestrado, principalmente quando da realização de uma pesquisa na qual confirmou-se a elevada incidência de mortalidade de empresas de pequeno porte motivada, entre outras razões, pela falta de conhecimento em planejamento, conhecimento de mercado e identificação das necessidades e tendências do segmento de atuação, impossibilitando o desenvolvimento dessas organizações para que sejam competitivas num mercado em constante mutação. Além da escassez de conhecimento, há a limitação de recursos para obter informações adequadas ao redirecionamento dos negócios, condições estas menos comprometedoras para empresas de grande porte.

Na opinião de Merrill (1973), existe muita coisa em comum entre a grande e a média e pequena empresa. Todas existem dentro da mesma economia e têm muitos problemas e responsabilidades semelhantes, tais como, responsabilidades com seus negócios ou acionistas, com os clientes, com seus empregados, com o público em geral e para com o governo. Para Merrill (1973), as vantagens reais das empresas de menor porte sobre as grandes organizações são de caráter operacional, isto porque, estas são dotadas de uma independência decisória, centrada em seu dirigente, com potencial de dar respostas muito mais rápidas ao mercado que aliadas à flexibilidade operacional e à agilidade de ação, podem levá-las a uma versatilidade que beneficie seus negócios.

Longenecker, Moore e Petty (1997) destacam a importância das pequenas empresas por serem responsáveis pela produção de uma substancial parte de bens e serviços de uma nação, sendo sua contribuição econômica similar à das grandes organizações. Essas empresas registram presença em todos os setores importantes da economia – comércio atacadista e varejista, construção, serviços, finanças, seguros e imobiliárias, mineração, transporte e utilidades públicas e manufatura – mas diferem em sua natureza e importância de um setor para o outro. Ainda que o intervalo de tempo entre a avaliação dos autores seja grande, a mesma importância das empresas de pequeno e médio porte, no contexto econômico, é evidenciada por Merrill (1973) e Longenecker, Moore e Petty (1997), independente das transformações que os mercados sofreram durante esse período. A importância das empresas de menor porte continua significativa e a necessidade de se profissionalizarem para ter

melhores condições para competir nos mercados atuais é cada vez mais evidente. No Brasil, a exemplo de outros países, essas empresas são as responsáveis pela maior possibilidade de geração de emprego e renda para as populações. Entretanto, depara-se com uma das taxas mais elevadas de mortalidade de empresas e a preocupação fica em como reverter esse processo e se isso é possível.

Robert (1998) destaca algumas macromudanças do cenário mundial da época, tais como a queda do Muro de Berlim, o colapso do comunismo, a democratização do Leste Europeu e da América Latina, a propagação de mercados livres em todo o mundo, incluindo a China, o envelhecimento da população nos Estados Unidos, na Europa e no Japão e a tendência inversa na Ásia, México e América do Sul, que provocariam efeitos significativos em todas as empresas, grandes, médias e de pequenos portes, nos próximos 20 anos. Para Robert (1998), tais mudanças podem trazer grandes oportunidades e ameaças para as empresas, que só irão prosperar e superar seus concorrentes se conseguirem ser melhores na maneira de pensar e não pela capacidade operacional. Os líderes nos mercados serão aqueles capazes de elaborar uma estratégia singular que conceda à empresa uma vantagem diferenciada.

Essa posição competitiva só pode ser alcançada se não fizerem o jogo de seus concorrentes, mas formulando e implementando uma estratégia diferenciada que mude as regras do jogo a favor da empresa.

Necessário se faz que as empresas estejam atentas ao que acontece no mercado, identificando as tendências em termos de consumo, novas tecnologias, regulamentações de setores, novos entrantes, soluções substitutas às ofertas existentes, as ações da concorrência e a modernização dos canais de distribuição, para que possam alinhar suas estratégias competitivas frente a seus recursos e capacidades. Na opinião de Longenecker, Moore e Petty (1997), quanto melhor os empresários entenderem as forças subjacentes à pressão competitiva, mais eles serão capazes de avaliar as oportunidades ou ameaças de mercado.

A administração estratégica nas empresas torna-se fundamental para orientar o rumo a ser seguido frente a esse cenário de transformações. Conhecer cada vez mais o mercado de atuação permite reunir um conjunto de informações importantes para o alinhamento das estratégias da empresa. Por esta razão o Marketing Estratégico representa uma das principais preocupações na definição desse novo rumo.

A limitação de recursos presentes nas organizações de menor porte pode, por vezes, levar ao entendimento de que a adoção do Marketing Estratégico, por essas empresas, seja de difícil implementação, visto que é necessário investir na obtenção de informações oriundas do

monitoramento do mercado, na capacitação dos recursos internos para a geração da inteligência de mercado, dando sentido aos dados combinados com variáveis incontroláveis e tendências do setor de atuação.

A importância em estudar o tema assume proporções maiores ao tomar conhecimento do artigo Marketing Estratégico: Exclusividade de Grandes Organizações? (TOLEDO e MINCIOTTI, 1989), no qual é desenvolvido todo o conceito do marketing estratégico e sua importância no planejamento empresarial, enfatizando em sua conclusão algumas dificuldades que as empresas de médio e pequeno porte têm na aplicação de toda potencialidade que o marketing estratégico oferece para a definição e gerenciamento dos rumos das organizações.

Alguns aspectos do cenário competitivo sofreram modificações significativas nesses últimos 19 anos imprimindo aos participantes do mercado a necessidade de se atualizarem constantemente para que possam sobreviver a essa nova dinâmica.

Cada vez mais, as pequenas e médias empresas têm assumido papel importante na eficácia das cadeias de suprimento das grandes organizações, e para tal, é necessária uma profissionalização na administração desses negócios, utilizando-se técnicas de gestão mais condizentes com a realidade.

Independente disso, as pequenas e médias empresas, principalmente as nacionais, estão sendo pressionadas pela entrada de novos concorrentes globais no mercado, o que antes era uma ameaça somente para as grandes organizações. Por força desse acirramento é imperioso a necessidade de se responder rapidamente ao mercado, traçando para isso um horizonte de intenções mais amplo do que o tradicional planejamento de curto prazo.

## **1.2 Problematização**

A preocupação em compreender melhor a dinâmica e as especificidades das empresas de pequeno e médio porte tem sido um desafio para diversos pesquisadores em vários países. No campo das empresas de pequeno porte esse entendimento denota uma importância relevante para contribuir com a redução da mortalidade dessas organizações.

Organizações como o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e o GEM – Global Entrepreneurship Monitor, têm sistematicamente desenvolvido estudos que reforçam a fragilidade de planejamento como uma das razões para a mortalidade das empresas de pequeno porte ou insucesso dessas organizações.

A fragilidade de planejamento contribui para potencializar os pontos fracos de uma organização. Então como ela poderá se anteciper às ações da concorrência e desenvolver

ofertas de valor que satisfaçam as novas necessidades do público-alvo se não estabelecer um horizonte de atuação com visões de curto, médio e longo prazo?

Se as grandes organizações estão sujeitas às mudanças constantes do mercado não é difícil imaginar o impacto para as empresas de médio e pequeno porte. É preciso ter uma empresa inteligente, ágil e flexível, atuando como um organismo vivo e pró-ativo (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005). É nesse panorama que surge a oportunidade para a empresa de pequeno porte, que apesar de ser mais frágil conta com a capacidade de reagir mais rapidamente nesse novo contexto de mudanças constantes, complementam os autores. Entretanto, para que isso seja possível é necessário que ela tenha conhecimento do que está acontecendo no mercado.

Mais do que informado sobre o que está acontecendo no mercado de atuação, perceber movimentos e tendências, é necessário agir no sentido de surpreender o mercado e não apenas reagir a essas novas situações.

Nesse contexto, a informação assume papel importante na definição dos rumos dos negócios para que se possa surpreender na formulação de estratégias que promovam o desenvolvimento e a longevidade das empresas. Para Miller (2002), as organizações competem com maior eficiência quando as decisões são bem fundamentadas a partir do entendimento do potencial de oportunidades e de riscos de um determinado setor de negócios.

Só uma empresa dotada de um bom sistema de planejamento estratégico pode: i) antecipar-se aos concorrentes, nas mudanças bruscas de mercado; e ii) desenvolver estratégias de competição adequadas a essas novas circunstâncias, com tempo suficiente para garantir o sucesso (GRACIOSO, 2005).

Em razão disso, as empresas estão buscando maior interação com seus clientes a fim de permanecerem competitivas. A intensidade com que se revela a competitividade nos mercados atuais oferece uma complexidade às organizações em estabelecer uma cultura de aprimoramento contínuo de seus processos, produtos e serviços. Diante dessa intensidade a definição de estratégias e seu conseqüente planejamento constituem necessidades básicas das organizações (ZENONE, 2007).

Segundo Aaker (2007), marketing está relacionado à interação entre a empresa e o mercado e várias condições devem ser consideradas para melhorar o processo de decisão estratégica, entre as quais destacam-se as ferramentas e conceitos como equidade de marca, satisfação do cliente, posicionamento, ciclo de vida do produto, administração de marca global, gerenciamento de categoria e análise das necessidades do cliente.

Dessa forma, a administração estratégica das empresas tem em sua essência o Marketing Estratégico dando suporte às avaliações do cenário competitivo e identificação da potencialidade de realizações das empresas considerando os recursos disponíveis e as condições de cada setor.

Na intenção de entender a dinâmica do planejamento de marketing das médias e pequenas empresas, suas práticas e limitações, o tema Marketing Estratégico ganha destaque no desenvolvimento deste projeto.

Vários pesquisadores têm realizado projetos focalizados na investigação de alguns dos campos contemplados pelo Marketing Estratégico, entre os quais pode-se destacar Ikeda e Toledo (1994) avaliando o marketing em empresas de pequeno porte no setor de serviços; Barbosa (1994) na avaliação de estratégias competitivas das pequenas empresas; Sampaio (1994) investigando estratégias de propaganda e comunicação; Filho e Toledo (1999) na avaliação da criação de unidade de negócios; Gimenez et al (1999) no estudo de estratégias em pequenas empresas; Borges Jr e Luce (2000) com estratégias emergentes ou deliberadas; Anselmo e Toledo (2001) na investigação de estratégias de crescimento e competitividade, que têm contribuído com a ciência com reflexões sobre diversos temas científicos contrapondo teoria e prática através da avaliação empírica em organizações ativas.

Entretanto, na investigação preliminar realizada, não foi identificado qualquer instrumento que possa auxiliar na avaliação da aplicação do Marketing Estratégico em organizações de médio e pequeno porte, e a partir daí, caracterizar os benefícios alcançados com essa aplicação. Este estudo focaliza sua investigação na identificação de um conjunto de ações necessárias para a caracterização da aplicação do Marketing Estratégico, de tal forma que sejam suficientes para identificar a prática do Marketing Estratégico nas empresas. A partir do exposto coloca-se o seguinte problema de pesquisa:

**Como se pode identificar a prática do Marketing Estratégico e analisar seu grau de implementação em Pequenas e Médias Empresas?**

### **1.3 Objetivo**

Dado o exposto o objetivo do projeto fica assim definido:

**Contribuir para o desenvolvimento de um instrumento que permita identificar a adoção e a intensidade da implementação do Marketing Estratégico em Empresas de Médio e Pequeno Porte.**

## 1.4 Justificativa do estudo

Do ponto de vista de Greenway (1973), a atividade bem-sucedida de qualquer empresa – grande, média ou pequena – requer planejamento. Para ele, planejamento constitui uma filosofia, uma atitude, um sistema.

Minciotti (1993) observa que apesar das diferenças de estruturas entre as empresas, os procedimentos que norteiam a prática de marketing são os mesmos, entretanto, a aplicação destes procedimentos provoca dificuldades cuja intensidade e complexidade depende da natureza da empresa.

Para serem bem-sucedidas, as organizações necessitam de planejamento eficaz e de uma estratégia de marketing que atinja suas metas e objetivos e satisfaça aos consumidores (FERRELL et al, 2000). À medida que a preocupação das empresas volta-se para atender as necessidades do mercado para que possam ser competitivas, a dimensão do Marketing Estratégico ganha relevância em organizações de médio e pequeno porte.

Entretanto, nem todas as organizações possuem domínio amplo das ferramentas de marketing que permitam utilizá-las em sua total potencialidade. Um dos indicadores dessa situação pode ser observado na enquete que o SEBRAE-SP (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo)<sup>1</sup> realizou em 2004 sobre a principal dúvida que os empresários tinham em relação à gestão empresarial, na qual a área de marketing foi uma das principais citações, complementada por questões financeiras.

Outro aspecto que corrobora com o desconhecimento de marketing pelas empresas de pequeno porte é apresentado no estudo realizado, também pelo SEBRAE, em 1990 junto a 1.000 (mil) empresas, localizadas em todos os Estados e representativas de vários setores, que revelou como razões para as carências dessas empresas as seguintes situações (PELLISSARO, 2002):

- 85% não utilizavam técnicas de marketing;
- 50% não utilizavam planejamento de vendas;
- 47% não utilizavam sistema de controle de estoques;
- 45% não utilizavam sistema de apuração de custos;
- 40% não utilizavam planejamento de produção.

Pode-se inferir que essas carências colaboram para a fragilidade da aplicação do Marketing Estratégico e conseqüentemente, compromete o planejamento da empresa.

---

<sup>1</sup> Disponível em: [www.sebraesp.com.br/principal/noticias/arquivos/noticias/200406/20040608\\_notiv.aspx](http://www.sebraesp.com.br/principal/noticias/arquivos/noticias/200406/20040608_notiv.aspx), acessado em 27/12/06 às 13h15.

Além da base conceitual que trata de temas como planejamento empresarial, evolução da fase de orçamento até a administração estratégica, a importância do marketing no contexto do planejamento, o marketing estratégico e o operacional, há necessidade de se identificar as variáveis que poderão auxiliar na caracterização da prática do Marketing Estratégico pelas organizações.

Dos 5,6 milhões de empresas oficiais que compõem o mercado brasileiro 99% são micro e pequenas empresas (ROJO, 2006), o que demonstra a sua importância no ambiente econômico. Além disso, a tendência delas se tornarem parceiras estratégicas de organizações de grande porte aumenta a necessidade de serem mais eficazes e planejem suas ações para um horizonte de longo prazo, e para tal, necessitam estar atualizadas com o uso de modelos e ferramentas de gestão, entre os quais destaca-se o Marketing Estratégico.

Cada tema da base conceitual considera aspectos que caracterizam a aplicabilidade do Marketing Estratégico e esses aspectos nortearam o desenvolvimento do instrumento de pesquisa a ser aplicado. O fluxo de Informações para o Marketing Estratégico (Apêndice A) apresenta os aspectos que devem ser explorados no processo de planejamento e conseqüentemente, de investigação neste estudo.

Nesse sentido, o estudo de aplicação do Marketing Estratégico por empresas de médio e pequeno porte apresenta-se como uma questão de elevada relevância para identificação de oportunidades de melhorias e a sistematização de um instrumento de autoavaliação de suas limitações.

Outros fatores que impulsionam esta pesquisa são a crescente exigência de profissionalização das empresas de menor porte imposta pelo ambiente competitivo, a redução dos ciclos de vida dos produtos pela substituição por produtos tecnologicamente mais avançados ou ecologicamente mais corretos, ou ainda, mais alinhados às constantes transformações das necessidades do público-alvo, exigindo mais do que conhecimento amplo do mercado de atuação, mas a capacidade de responder primeiro que a concorrência ao mercado. Para tal, é necessário ter vivo um pensamento estratégico constante envolvendo toda organização.

## **1.5 Delimitação do estudo**

O estudo se limita à proposição de um instrumento que permita identificar a prática do Marketing Estratégico em organizações de médio e pequeno porte. Independente das

possibilidades de desempenhos diferentes entre organizações que praticam o Marketing Estratégico em maior ou menor intensidade, este estudo não se propõe estabelecer essa relação para comprovar tal influência.

### **1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa**

Este estudo está vinculado à Linha de Pesquisa 2 – Gestão e Inovação Organizacional. O objetivo central da pesquisa, aplicação do Marketing Estratégico em médias e pequenas empresas é um tema não convencional em organizações dessa natureza, mas que assume importância relevante se considerarmos a imperiosa necessidade dessas organizações de estarem aptas a atuar em mercados cada vez mais competitivos; razão pela qual se justifica essa vinculação.

### **1.7 Estrutura da dissertação**

Organizou-se a presente dissertação em cinco partes de acordo com a Visão Geral do Projeto apresentada na Figura 1. Esta primeira parte apresenta uma breve introdução ao tema, seguida pela problematização, objetivo, justificativa, delimitação do estudo.

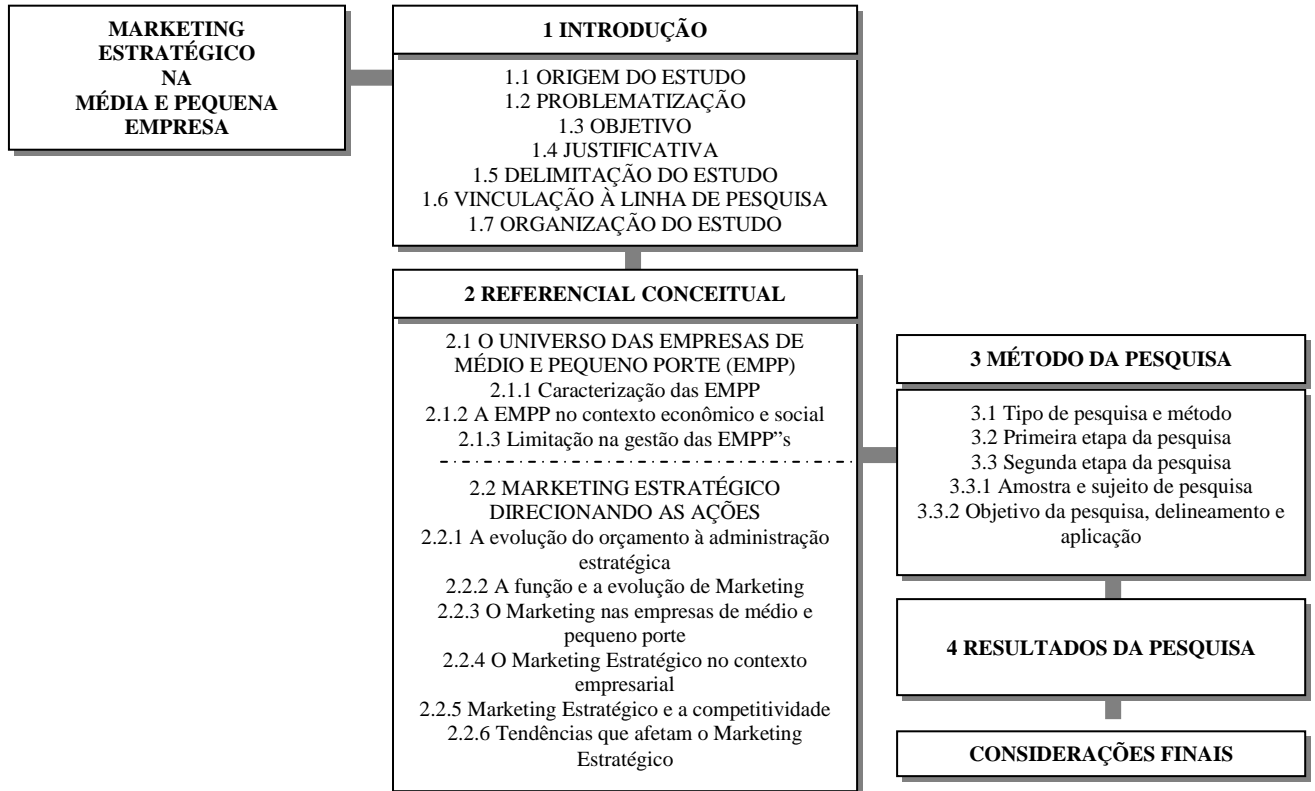
A segunda parte da dissertação apresenta o referencial conceitual relacionado ao tema, subdividido em duas seções: i) O Universo das Empresas de Médio e Pequeno Porte; ii) Marketing Estratégico – Direcionando as ações.

Na terceira parte são estabelecidos os procedimentos metodológicos que delineiam a investigação empírica do estudo, delimitação da população, amostra, os critérios para a construção do instrumento, o método de coleta de dados e tratamento dos dados.

A quarta seção apresenta a análise dos dados coletados estabelecendo comparações entre as contribuições dos especialistas para a lapidação do instrumento de avaliação.

Na quinta e última parte, são apresentadas as considerações finais do estudo, recomendações para futuros trabalhos, suas limitações e a contribuição que o estudo apresenta para a ciência e para a administração. O estudo se encerra com a apresentação do referencial bibliográfico que serviu de base à pesquisa e apêndices que dão suporte ao trabalho.





**Figura 1 -Visão Geral do Projeto**

Fonte: elaborada pelo autor

## **2 REFERENCIAL CONCEITUAL**

Em razão da focalização do tema Marketing Estratégico em empresas de médio e pequeno porte, inicialmente é apresentada uma visão geral do universo da média e pequena empresa, considerando seus critérios de diferenciação, sua relevância na economia dos países e um recorte de dados secundários que possam traçar uma relação com o tema Marketing Estratégico. Também são analisados o conceito de planejamento e a dependência do Marketing Estratégico para alcançar vantagem competitiva nos segmentos de atuação, apontando as tendências discutidas na atualidade.

### **2.1. O universo das empresas de médio e pequeno porte**

Desde as primeiras décadas do Século XX, o mundo vem passando por transformações significativas em diversos campos, social, econômico, cultural, tecnológico, ambiental, a uma velocidade cada vez maior, impondo aos indivíduos, às organizações e à sociedade a necessidade de adaptação frente a novos desafios apresentados em uma economia globalizada.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), economia globalizada é aquela na qual os bens, serviços, pessoas, habilidades e idéias movimentam-se livremente através das fronteiras geográficas. A inserção nesse cenário implica em uma maior complexidade para atender aos novos mercados. Impõe uma mudança no pensamento estratégico deixando a dimensão local e projetando-se para atuação onde houver oportunidades de negócios.

Silva e Pereira (2004), em seu estudo sobre os fatores de influência na gestão das empresas de médio e pequeno porte, verificaram uma predominância de fatores mercadológicos e de produção como os de maior influência. O gerenciamento de todos os fatores proporciona melhores condições para atuação em uma economia globalizada

Se as grandes organizações estão sujeitas a esse processo de transformações, não é difícil imaginar o impacto que estas proporcionam para as micro, pequenas e médias empresas. As dificuldades para aquisição de novas tecnologias, investimento constante no desenvolvimento profissional, e inovação de ofertas ao mercado são maiores do que para as grandes organizações. A sobrevivência das empresas significa cada vez mais aprender a aprender, através de atividades de captação, assimilação e utilização do aprendizado, de forma permanente.

As organizações estão atuando em um ambiente cada vez mais complexo que requer uma capacidade de reação às novas exigências a uma velocidade nunca vista, se desejarem permanecer no mercado. Essa capacidade de reação pode diferenciar as empresas que atuam em mercados de alta competitividade, transpondo as fronteiras regionais em busca de mercados globalizados. A revolução tecnológica ocorrida nas últimas décadas do século XX contribuiu para a evolução dos recursos disponíveis, modernização de parques industriais, de novos modelos de gestão e a transformação dos sistemas de informação, elevando o nível de conhecimento e de exigências da sociedade. Esse contexto de mudanças torna as atividades empresariais cada vez mais complexas, impondo a seus gestores novos conhecimentos e competências para lidar com essa situação.

De acordo com Drucker (1999), toda organização precisa embutir em sua própria estrutura a *gerência da mudança*<sup>2</sup>. Para ele, cada vez mais as organizações terão que planejar o abandono em vez de procurar prolongar a vida de uma política, de uma prática ou de um produto de sucesso. Da mesma forma, a capacidade de criar o novo também precisa ser embutida na organização e para tanto, sugere três práticas sistemáticas:

- i) cada organização requer o aperfeiçoamento permanente de tudo o que faz;
- ii) cada organização terá de aprender a explorar, isto é, desenvolver novas aplicações a partir de seus próprios sucessos;
- iii) toda organização terá de aprender como inovar e aprender que a inovação pode e deve ser organizada como um processo sistemático.(DRUCKER, 1999, p.43)

As constantes mudanças impulsionadas pela evolução tecnológica e a maturidade dos mercados exigem novas práticas de marketing e de negócios. [...] As empresas precisam refletir profundamente sobre como operar e competir em um novo ambiente de marketing [...] reforçam Kotler e Keller (2006).

As considerações de Drucker (1999) e de Kotler e Keller (2006) se complementam dando orientações de aprimoramento combinadas com as de ação para melhorar a competitividade das empresas. Mas é necessário que haja conhecimento pleno das capacidades e recursos para que possam surpreender com respostas rápidas e inovadoras ao mercado.

### **2.1.1 Caracterização das empresas de médio e pequeno porte**

---

<sup>2</sup> Grifo do autor

O ponto de partida para estudar micros, pequenas e médias empresas é identificar e entender os diversos critérios de classificação existentes e para quais finalidades. Inicialmente fez-se necessário estabelecer a definição dos conceitos que servirão de referência para as discussões que se seguem.

A Resolução Mercosul GMC nº 90/93 instituiu a política de apoio às micro, pequenas e médias empresas diferenciando a classificação por setor: (i) indústria e (ii) comércio e serviços. Ainda na Resolução Mercosul GMC nº 59/98, dispôs da Etapa II da referida política, mantendo os mesmos parâmetros. Salaria que as micro, pequenas e médias empresas não deverão estar controladas por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico que em seu conjunto supere os valores estabelecidos. Além disso, deixarão de pertencer à condição de micro, pequenas e médias empresas se durante dois anos consecutivos superarem os parâmetros estabelecidos.

No Brasil, além dos parâmetros Mercosul utilizados para fins de apoio creditício à exportação, há ainda as definições do Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, do SIMPLES e do BNDES, que usam o critério da receita bruta anual, além dos critérios utilizados pela RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais) no qual o tamanho é definido pelo número de empregados.

A regulamentação desses tipos de negócios está definida através da Lei do SIMPLES FEDERAL (Lei nº 9.317/96) e no Estatuto da Microempresa e de Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) revisado e atualizado pela Lei Complementar nr. 123 de 14.12.2006, sendo estes os instrumentos legais que caracterizam essas organizações. O Estatuto possui um caráter amplo, conferindo tratamento diferenciado sob os aspectos jurídico, trabalhista, creditício e também quanto às políticas de desenvolvimento e capacitação empresarial. Já o SIMPLES está relacionado com os aspectos tributários e tem como objetivo os impostos e contribuições federais devidos pelas microempresas e empresas de pequeno porte, justamente por permitir o pagamento unificado de 5 impostos federais (Imposto de Renda, PIS, COFINS, CSSL e IPI) e mais a contribuição da empresa para o INSS, e por estabelecer alíquotas tributárias mais favorecidas para este segmento de empresas, as atenções costumam estar mais voltadas para ele do que para o Estatuto.

Além disso, o SIMPLES ainda estabelece uma série de restrições impedindo a maioria das empresas prestadoras de serviços de optar por ele, notadamente aquelas empresas cujo ramo de atividade esteja relacionado a profissões regulamentadas ou de caráter liberal.

Outras instâncias governamentais - SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e BNDES – Banco

Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - possuem critérios de classificação próprios para caracterizar as empresas por porte.

A classificação das empresas como micro e pequena considera três fatores: tipo de atividade explorada, faturamento bruto anual e número de funcionários empregados. Uma visão geral dos critérios de classificação das empresas em médio e pequeno porte é apresentado na Tabela 1.

Neste projeto é utilizado o critério definido pelo SEBRAE/IBGE para a classificação das empresas em médio e pequeno porte, considerando a quantidade de empregados como o principal critério de classificação. Entre as empresas de pequeno porte estão inseridas as microempresas que possuem relevante importância no contexto econômico e social do país.

**Tabela 1 – Classificação das empresas quanto ao porte**

CLASSIFICAÇÃO	MICRO EMPRESA				PEQUENA EMPRESA				MÉDIA EMPRESA			
	INDÚSTRIA		COMÉRCIO / SERVIÇOS		INDÚSTRIA		COMÉRCIO / SERVIÇOS		INDÚSTRIA		COMÉRCIO / SERVIÇOS	
	NR. EMPR.	FATUR. BRUTO	NR. EMPR.	FATUR. BRUTO	NR. EMPR.	FATUR. BRUTO	NR. EMPR.	FATUR. BRUTO	NR. EMPR.	FATUR. BRUTO	NR. EMPR.	FATUR. BRUTO
<b>MERCOSUL</b>	1 a 10	R\$ 400 (*)	1 a 5	R\$ 200 (*)	11 a 40	3.500 (*)	6 a 30	1.500 (*)	41 a 200	20.000 (*)	31 a 80	R\$ 7.000 (*)
<b>SEBRAE / IBGE (NÚMERO DE EMPREGADOS)</b>	0 a 19	-	0 a 9	-	20 a 99	-	10 a 49	-	100 a 499	-	50 a 99	-
<b>RAIS/MTE (NÚMERO EMPREGADO)</b>	0 a 19	-	0 a 19	-	20 a 99	-	20 a 99	-	100 a 499	-	100 a 499	-
<b>ESTATUTO MPE (RECEITA BRUTA ANUAL)</b>	-	R\$ 240 (***)	-	R\$ 240 (***)	-	+ R\$ 240 até R\$ 2.400 (***)	-	+ R\$ 240 até R\$ 2.400 (***)	-	-	-	-
<b>SIMPLES (RECEITA BRUTA ANUAL)</b>	-	R\$ 120 (**)	-	R\$ 120 (**)	-	R\$ 1.200 (**)	-	R\$ 1.200 (**)	-	-	-	-
<b>BNDES</b>	-	R\$ 1.200 (**)	-	R\$ 1.200 (**)	-	+ R\$ 1.200 até R\$ 10.500 (**)	-	+ R\$ 1.200 até R\$ 10.500 (**)	-	-	-	-

**FONTE:** compilado pelo autor de Micro, Pequenas e Médias Empresas: Definições e Estatísticas Internacionais do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Secretaria do Desenvolvimento da Produção – Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas (2002)

(\*) valores em US\$ mil (\*\*) valores em R\$ mil (\*\*\*) valores em R\$ mil atualizados conforme Lei Complementar nr. 123 de 14.12.2006.

### 2.1.2 A empresa de médio e de pequeno porte no contexto econômico e social

O período do pós-guerra, 1945 em diante, é regido por um conjunto de transformações e inovações que caracterizaram os países desenvolvidos dos subdesenvolvidos ou países industrializados dos não-industrializados. O surgimento do plástico, alumínio, as fibras têxteis, o concreto, novas fontes de energia - nuclear e solar - aliadas ao predomínio do petróleo e da eletricidade marcaram essas transformações (PELISSARO, 2002). Nessa época surgiram no Brasil as grandes organizações nacionais, ao lado de empresas multinacionais, tais como: Petrobrás, Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), Votorantim, Bradesco, entre outras. Com estas surge uma variedade de empresas médias e de pequeno porte, destaca Pelissaro (2002).

A disponibilidade de recursos das grandes organizações confere uma certa vantagem competitiva, distanciando-as das demais empresas que são mais vulneráveis à escassez de recursos, à retração de mercado, aos juros e aos custos em contínua ascensão. Segundo Chiavenato (1994), após 1980 caracteriza-se a fase da incerteza na qual o ambiente externo é complexo, mutável e difícil para as empresas que procuram superar a escassez de recursos, dificuldades na colocação de seus produtos ou serviços, acirrada concorrência e dificuldade em atender às exigências do mercado.

É o início da globalização que provoca nas empresas a adoção de práticas de gestão que lhes permitem sobreviver e tornar-se competitivas nesse cenário. Nesse contexto, desafio maior recai sobre as empresas de médio e pequeno porte, pois têm que fazer frente à essa nova realidade com maior grau de eficiência e qualidade para não desaparecerem do mercado. (PELISSARO, 2002).

As empresas de médio e pequeno porte assumem papel importante na economia dos países, e no Brasil, a partir de 1970 a sociedade brasileira começou a conscientizar-se do início de uma nova era de grandes transformações e da quebra de valores, fazendo aos poucos ganhar importância as empresas menores. (PELISSARO, 2002).

Brito e Cândido (2003) evidenciam que em todo o mundo desenvolvido existe a compreensão de que os empreendimentos de pequeno porte constituem a base da economia de mercado e do estado democrático.

Greco (2006) no relatório Empreendedorismo no Brasil: 2005 confirma que o Brasil continua entre as nações que mais se criam negócios, com uma taxa de empreendedores iniciais de 11,3%, o que o destaca na sétima colocação entre os participantes do GEM – Global Entrepreneurship Monitor, correspondendo a uma estimativa de 15 milhões de empreendedores. Apesar da vocação empreendedora do Brasil que registra a cada ano cerca

de 500 mil novas empresas e com elas cerca de 1,5 milhões de postos de trabalho, o país apresenta uma das maiores taxas de mortalidade de empresas.

Entretanto no Brasil, anualmente são fechadas cerca de 78 mil novas empresas, correspondendo à eliminação de 281 mil ocupações. Apesar da constante redução dessa taxa de mortalidade, dados do último estudo divulgado sobre Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos (BEDÊ, 2005) demonstram que 56% das novas empresas encerram suas atividades em 5 anos. Apesar do índice de mortalidade ter reduzido, de 71% para 56%, em quatro anos, esse patamar ainda é muito elevado.

O impacto social gerado pela mortalidade das empresas de pequeno porte tem sido acompanhado pelo SEBRAE-SP, refletindo na eliminação de postos de trabalho e perda financeira. Dados de 2004 registram que as 73 mil empresas que encerraram suas atividades no Estado de São Paulo proporcionaram a redução de 281 ocupações e R\$ 14,8 bilhões/ano, considerando as perdas de poupança pessoal e o fluxo de faturamento anual perdido por essas empresas (BEDÊ, 2005).

Apesar das dificuldades, uma pequena parcela das micro, pequenas e médias empresas brasileiras têm se destacado no mercado participando de operações internacionais, o que já representa cerca de 0,3% das empresas ativas ou 31% do valor exportado, segundo dados da FUNCEX – Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, apresentado em seu relatório Empresas Exportadoras Brasileiras (abril, 2002). No que essa pequena quantidade de empresas é tão diferente das demais que permite que sejam competitivas em mercados globalizados? Os desafios para entrar e se manter no mercado internacional não são poucos para as empresas brasileiras, principalmente para as de micro, pequeno e médio porte que, apesar de representarem grande parte das empresas que anualmente iniciam a atividade exportadora, representam também quase a totalidade das empresas que desistem dessa atividade no ano seguinte da sua estréia no mercado internacional (MARKWALD e PUGA, 2002).

Mas é indiscutível a importância das pequenas e médias empresas na economia nacional e na geração de divisas para o país. Segundo dados da FUNCEX – Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, apresentado em seu relatório Empresas Exportadoras Brasileiras (abril, 2002), em 2000 elas representavam 83,2% das empresas exportadoras e responsáveis por 30,7% do total exportado (ver Tabela 2).

As oportunidades crescentes em mercados globais e a constante evolução das exigências dos consumidores, impõem às empresas a necessidade de uma inovação em suas relações com o mercado de atuação com ofertas de melhor valor. Essa abordagem é

apresentada por Kotler e Keller (2006) quando evidenciam que em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa só pode vencer ajustando o processo de entrega de valor e selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior. É preciso que esse valor seja percebido pelos clientes como sendo a melhor oferta que satisfaça suas necessidades de maneira mais eficaz do que qualquer outro fornecedor.

**Tabela 2 – Participação das empresas na exportação – representatividade por porte**

PORTE	NÚMERO DE EMPRESAS EXPORTADORAS		VALOR EXPORTADO			
	QUANTIDADE	%	US\$ MILHÕES	%		
Micro	5.474	34,2	83,2	2.969,5	5,4	30,7
Pequena	4.718	29,5		3.865,3	7,0	
Média	3.138	19,6		10.063,9	18,3	
Grande	1.111	6,9		37.803,6	68,7	
Não classificado *	1.575	9,8		358,4	0,7	
<b>TOTAL em 2000</b>	<b>16.016</b>	<b>100,0</b>		<b>55.060,6</b>	<b>100,0</b>	

**FONTE:** compilado pelo autor do relatório Empresas Exportadoras Brasileiras – Classificação Anual por Tamanho e Setor de Atividade – Abril de 2002. FUNCEX – Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior. \* considera empresas que não informaram o número de empregados; ou não consta da RAIS e nem do cadastro do IBGE.

### 2.1.3 Limitações na gestão das empresas de médio e pequeno porte

Compreender as necessidades de seu cliente e as variáveis que cercam o ambiente de atuação é fundamental para o gerenciamento dos negócios em empresas de qualquer porte. O domínio e a aplicação sistemática das técnicas de marketing são imprescindíveis para acompanhar essa dinâmica.

Longenecker, Moore e Petty (1997) pontuam a importância das pequenas empresas na composição do produto nacional bruto dos Estados Unidos destacando como elas vêm ganhando mais representatividade na produção e geração de empregos, enquanto que as grandes organizações estão encolhendo suas estruturas e operações. Para os autores, alguns fatores podem estar contribuindo para o crescimento das empresas menores, entre os quais destacam-se: i) novas tecnologias, que contribuem para uma produção eficiente e uma escala menor que antes; ii) maior flexibilidade para se adaptar às exigências da competição global; iii) melhores condições em atender às preferências de consumidores por produtos personalizados ao invés a bens produzidos em massa, o que cria oportunidades para empresas menores.



O sucesso financeiro muitas vezes depende da habilidade de marketing. Finanças, operações e outras funções de negócios não terão sentido, se não houver uma demanda, para produtos e serviços, suficiente para que a empresa obtenha lucro. (KOTLER e KELLER, 2006)

“As razões para o fracasso da maioria dos pequenos empreendimentos são a falta de habilidades administrativas, financeiras, mercadológicas ou tecnológicas dos empreendedores [...]” (DEGEN, 1989). Entende-se por falta de habilidades mercadológicas, problemas de qualidade com o produto, ineficiência de marketing e vendas e posicionamento errado do produto ou serviço no mercado, complementa o autor.

A importância da visão integrada da organização apontada por Kotler e Keller (2006) e as razões para o fracasso dos empreendedores apontadas por Degen, (1989), reforça a necessidade de qualificação e atualização profissional de todos os colaboradores das organizações, para que possam aproveitar em benefício próprio os fatores apresentados por Longenecker, Moore e Petty (1997) e assim acompanhar a tendência de desenvolvimento das organizações de menor porte. A competência e habilidades para a gestão de assuntos mercadológicos colaborarão na adequação às mudanças impostas pelo mercado, dando melhores condições para o planejamento de resultados de longo prazo.

Apesar da constatação de uma melhoria na qualificação técnica dos empreendedores no Brasil, o SEBRAE (2008) apresenta os resultados de uma pesquisa sobre Inovação e Competitividade nas MPE's, realizada com 385 empreendedores que demonstram uma oportunidade enorme em melhorar o conhecimento e os processos de gestão dessas organizações. Os principais dados que podem ser relacionados com a área de Marketing são:

- 83% não têm estratégia de segmentação de clientes;
- 72% não têm sistemas específicos de reclamação/sugestão de clientes;
- 71% não têm qualquer instrumento para identificar a satisfação de clientes;
- 45% não introduzem melhorias e inovações;
- das empresas que possuem microcomputadores, 45% não o utilizam em atividades administrativas/gestão/controle;
- 36% não costumam acompanhar a evolução do mercado que atuam;
- apenas 25% adotaram sugestões dos clientes.

## **2.2 Marketing Estratégico direcionando as ações**

Vários trabalhos científicos nos campos de Estratégias, Economia, Marketing têm evidenciado o impacto das constantes mudanças no cenário empresarial como conseqüências do processo de globalização, abertura de mercados, desregulamentação, alteração no nível de conhecimento dos consumidores tornando-os mais exigentes com seus fornecedores, requerendo destes, rapidez nas respostas ao mercado. Atuar nesse cenário às cegas, sem uma visão de futuro, ou melhor, sem o equacionamento de decisões presentes que orientem um futuro de sucesso, é declarar o seu desaparecimento do mercado em pouco espaço de tempo.

A partir do momento em que uma maior interação com o ambiente das organizações se faz necessária para minimizar os impactos dessas constantes mudanças, o pensamento estratégico assume contribuição significativa na gestão dos negócios. Não basta olhar para o futuro e desenhar onde se deseja chegar se não internacionalizar o pensamento estratégico na organização, efetivamente como um sistema integrado.

De acordo com Ansoff, Declerk e Hayes (1981), a partir da década de 1950 as organizações passaram a evidenciar uma preocupação cada vez maior com o ambiente e com o alinhamento entre a oferta de produtos e a demanda por esses. A partir dessa época, um processo evolutivo se desencadeia até chegar ao que hoje é abordado pela administração estratégica.

A introdução da abordagem sistêmica mudou fundamentalmente a maneira de encarar os acontecimentos nas organizações, pontua Cruz (2002). Com a teoria dos sistemas abertos, uma nova vertente de discussão destaca a variável meio-ambiente como a principal nesse contexto, complementa o autor.

O Marketing Estratégico, por sua vez, está inserido nesse contexto e assume papel importante em razão da necessidade da área de Marketing estar próxima do mercado de atuação, percebendo, entendendo e formulando novas ações para aproveitar oportunidades e fortalecer suas relações com o público-alvo. Cabe, portanto, discorrer sobre o pensamento estratégico, sua interação com o ambiente da empresa, as responsabilidades do Marketing e a contribuição do Marketing Estratégico.

### **2.2.1 A evolução do orçamento à administração estratégica**

O emprego do conceito de estratégia nos negócios teve início com a Segunda Revolução Industrial, a partir da segunda metade do século XIX, embora tenha se consolidado na primeira metade do século XX (NETO, 2007).

Podemos afirmar que as bases do Planejamento Estratégico aplicado em fundamentos científicos originaram-se com os representantes da escola clássica da administração, destacando-se Taylor e Fayol.

Uma linha do tempo dos principais eventos relacionados à evolução do pensamento estratégico é apresentada na Figura 2:

Início	1960	1970	1980	1990
Preocupação com estratégia manifestada a partir da constatação da necessidade de adaptação: <ul style="list-style-type: none"> <li>• fatores econômicos,</li> <li>• tecnológicos</li> <li>• sociais</li> </ul>	Estratégia vista como exercício orçamentário.	Época áurea do Planejamento Estratégico em que a preocupação central era a avaliação das alternativas estratégicas e a alocação de recursos de forma dinâmica.	Ênfase no Gerenciamento Estratégico voltado para a criação de Vantagens Competitivas Sustentáveis.	Consolidação da estratégia como uma importante e dinâmica área de estudo. Período marcado por uma maior atenção ao processo de formalização do processo de Planejamento Estratégico.

**Figura 2 – Linha do tempo da evolução do orçamento à administração estratégica**

FONTE: Neto, 2007, p.59.

A atividade de planejamento ao longo do tempo, desde a década de 1920, segundo uma abordagem de Hax e Majluf (1984) apud Minciotti (1993) é classificada em 5 estágios dominantes na evolução do planejamento estratégico:

- estágio 1 – orçamento e controle financeiro
- estágio 2 – planejamento de longo prazo
- estágio 3 – planejamento estratégico de negócios
- estágio 4 – planejamento estratégico corporativo
- estágio 5 – administração estratégica.

Os dois primeiros estágios são caracterizados como o período pré-estratégico, dando ênfase ao planejamento orçamentário para atender aos planos definidos pela alta administração. Dos anos 1960 até os anos 1980 o planejamento estratégico enfatizou uma abordagem **de cima para baixo**<sup>3</sup> para o estabelecimento dos objetivos e realização do planejamento; os administradores táticos e operacionais recebiam os planos e se restringiam à elaboração de orçamentos. Já no planejamento estratégico corporativo os executivos cada vez mais envolvem os administradores de toda a organização como um todo no processo de planejamento, forçando-os, em razão das mudanças no ambiente, a olharem para todos os níveis da organização em busca de idéias e inovações, pensando no resultado como um todo.

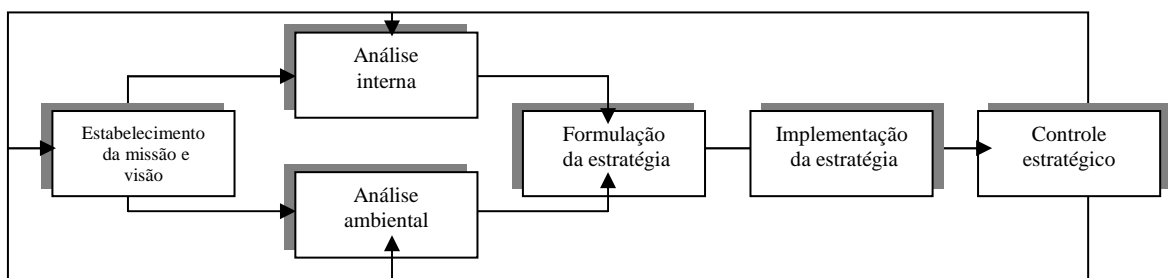
<sup>3</sup> Grifo deste autor

Por fim, na administração estratégica, apesar do direcionamento estratégico continue com o principal executivo das empresas, há um comprometimento superior dos demais administradores em fornecer insumos valiosos ao plano estratégico, tendo em alguns casos, autonomia para formular ou modificar seus próprios planos. Isso aumenta a flexibilidade e o nível de resposta das empresas, requisitos críticos de uma organização moderna. (BATEMAN e SNELL, 1998).

O grande desafio na administração estratégica, principal fonte inspiradora do Marketing Estratégico, segundo Minciotti (1993), é manter a empresa em evidência num cenário de elevada competitividade. Apesar da essência do mercado não ter mudado, pois a mesma refere-se à negociação, barganha, oferta e demanda, o mercado apresenta-se com tal complexidade em termos de competidores e agentes múltiplos, que a administração estratégica passa a ser vital para o desenvolvimento dos negócios.

A administração estratégica confere autonomia para os administradores formularem ou modificarem seus próprios planos, o que aumenta a flexibilidade e o nível de resposta ao mercado, requisitos críticos de uma organização moderna. Segundo Bateman e Snell (1998), a administração estratégica envolve administradores de todas as partes da organização na formulação e implementação de objetivos estratégicos e de estratégias.

A administração estratégica vai além do enfoque de planejamento estratégico porque ela integra a administração e o planejamento em um único processo, focalizando questões externas de longo prazo e questões táticas e operacionais de curto prazo, requerendo a participação ativa dos administradores da empresa de todos os níveis. Essa visão de processo tem sido apresentada por vários autores (BATEMAN e SNELL, 1998; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005), que consideram como principais componentes do processo de administração estratégica: i) estabelecimento de uma missão e visão; ii) análise ambiental (ambiente externo); iii) análise do ambiente interno; iv) formalização de estratégias; v) implementação de estratégias; vi) controle estratégico, representados na Figura 3.



**Figura 3 – O processo da administração estratégica**

Fonte: Bateman e Snell, 1998, p.126.

Para Aaker (2007), administração estratégica é proativa e orientada para o futuro, em vez de simplesmente aceitar o ambiente como ele é confinando-se à adaptação e à reação. Estratégias criativas e ativas podem influenciar políticas governamentais, necessidades do cliente e desenvolvimentos tecnológicos, conclui o autor.

A necessidade de adaptação das estratégias, há tempos, vem sendo enfatizada por célebres estrategistas, como Von Clausewitz em seu livro *Vom Kriege* (Da Guerra), no qual enfatiza a necessidade de estrita vinculação entre o objetivo desejado e as ações que a ele conduzem como parte essencial da estratégia. (FLEXA, 2006, p.20).

Grande parte das decisões se assenta sobre suposições que nem sempre se realizam, e grande parte dos detalhes não pode ser prevista antecipadamente. Daí resulta que a estratégia tem que acompanhar o exército no campo de batalha para que se façam as modificações que se impõem incessantemente. (VON CLAUSEWITZ apud FLEXA, 2006).

O campo de batalha mencionado pelo autor pode ser comparado ao ambiente de marketing, no qual as empresas travam seus confrontos e é nele que se pode perceber a necessidade de adaptações frente às ameaças e oportunidades. A flexibilidade de atuação dos administradores na formulação ou modificação de seus próprios planos, pontuada por Bateman e Snell (1998), reforça a idéia de acompanhamento incessante das modificações no mercado (campo de batalha) e sugere a participação de todas as áreas da organização na formulação e implantação dos objetivos estratégicos e das estratégias.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), a administração estratégica é um termo mais amplo, pois, além de abranger os estágios tradicionais do planejamento, inclui os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Apesar de terminologias e abordagens ligeiramente diferentes, em sua essência vários estudiosos trabalham com as mesmas variáveis que levam as organizações a atingirem o mesmo objetivo. Um recorte de algumas abordagens de processo de planejamento estratégico é apresentado no Quadro 1. Observa-se que alguns autores incluem no processo do planejamento a etapa de definição/declaração da missão e visão do negócio, caracterizando-a como pensamento inicial de qualquer organização. É certo que, a declaração de Missão define uma organização e descreve sua razão de ser, o que e quem ela representa, e os valores ou crenças que mantém. (FERREL, 2000).

<b>COBRA, 1986</b>	1. A Missão econômica	2. Definição de produtos / serviços	3. Avaliação de recursos	4. Estratégia competitiva	5. Avaliação das forças e das fraquezas	6. Formulação de estratégias operacionais e funcionais	7. A formulação de um plano tático e operacional			
<b>WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000</b>	1. Oportunidades e ameaças do ambiente externo	2. Ambiente interno	3. Formulação de Estratégias	4. Implantação de estratégias	5. Controle estratégico					
<b>OLIVEIRA, 2001</b>	1. Visão (aspirações e desejos / ideologia)	2. Diagnóstico estratégico (empresa / ambiente)	3. Missão da empresa	4. Cenários estratégicos	5. Identificação de objetivos	6. Formulação das estratégias empresariais	7. Estratégias alternativas propostas	8. Escolha das estratégias empresariais	9. Implementação das estratégias empresariais	10. Avaliação das estratégias empresariais implantadas
<b>PALACIOS e SOUSA, 2004</b>	1. Análise da situação (externa e interna)	2. Determinação de objetivos	3. Investigação de mercados exteriores	4. Avaliação de oportunidades (seleção de mercados internacionais)	5. Plano estratégico internacional (Estratégia crescimento / Carteira de produtos)	6. Estratégia de entrada	. Marketing Mix internacional	8. Avaliação e controle		
<b>NEVES, 2005</b>	1. Análise do ambiente externo com enfoque na rede da empresa	2. Análise da situação interna e concorrentes	3. Definição de objetivos	4. Estratégias para atingir os objetivos	5. Decisões do composto mercadológico	6. Orçamento	7. Execução, controle, acompanhamento e correções			
<b>KOTLER e KELLER, 2006</b>	1. Missão do negócio	2. Análise do ambiente externo e interno (SWOT)	3. Estabelecimento de metas	4. Formulação de estratégias	5. Elaboração de programas	6. Implementação	7. Feedback / controle			
<b>ZENONE, 2007</b>	1. Declaração da Missão	2. Visão de negócios	3. Diagnóstico estratégico externo	4. Diagnóstico estratégico interno	5. Fatores-chave de sucesso	6. Sistemas de planejamento estratégico	7. Definição de objetivos	8. Análise dos públicos de interesse	9. Formulação do plano	10. Auditoria de desempenho e resultados

**Quadro 1 - Comparação de Processos de Planejamento Estratégico**

Fonte: elaborado pelo autor

Embora o propósito da existência de uma organização possa mudar ao longo do tempo e é provável que no ambiente competitivo que se mostra para o século XXI essa adequação seja fundamental, a declaração de missão é genérica, mas duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários *stakeholders*. (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). A importância da declaração de Missão e Visão é destacada por Oliveira (2001) quando considera que as etapas 1 a 5 de seu modelo representam a sustentação para o delineamento das estratégias empresariais.

Considerando os modelos apresentados, percebe-se a importância do domínio do conhecimento do ambiente externo e interno das organizações, que permite a identificação das ameaças, oportunidades, forças e fraquezas apresentadas no mercado de atuação (análise SWOT), antes mesmo da definição dos objetivos estratégicos. Essa análise possibilita avaliar os riscos assumidos pelas empresas considerando os recursos disponíveis e as competências essenciais que permitem estabelecer as vantagens competitivas. Mesmo para mercados internacionais, percebe-se a mesma lógica do pensamento estratégico no modelo apresentado por Palácios e Sousa (2004), entretanto as diversidades mundiais requerem mais atenção no estabelecimento de estratégias. É necessário agir regionalmente, mas com visão mundial e ser melhor do que qualquer outro fornecedor no mercado de atuação.

Atualmente não basta ser bom naquilo que se faz, é necessário ser a melhor escolha para o público-alvo. Isto quer dizer que as diferenças oferecidas ao mercado devem ser percebidas, valorizadas e desejadas por seu público. Essa relação permite o desenvolvimento de uma vantagem competitiva à organização, podendo ser sustentável ao longo do tempo.

Uma vantagem competitiva sustentável é alcançada quando a empresa é bem-sucedida na implementação de uma estratégia que gere valor, que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005). A incapacidade para adequar uma empresa ao mercado pode, em pouco tempo, corroer o desempenho competitivo. (DAY, 2001). De fato, Day reforça essa posição mencionando uma série de pesquisas que têm corroborado a idéia de que as empresas orientadas para mercado superam em desempenho suas concorrentes.

Todas essas questões evidenciadas no processo da administração estratégica dão idéia da complexidade e da quantidade de variáveis envolvidas no contexto do Marketing Estratégico, que é o foco desta dissertação.

### **2.2.2 A função e a evolução do Marketing**

Marketing, segundo a definição da AMA – American Marketing Association de outubro de 2007:

É a atividade, um conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, sócios e para a sociedade em geral.<sup>4</sup>

Essa nova definição tem em sua essência a identificação clara do desenvolvimento de um composto de marketing que entrega um valor percebido superior no mercado, atendendo a todas as entidades de relacionamento, até então caracterizados como os *stakeholders* da organização:

- *stakeholders* no mercado de capitais - acionistas; principais fontes de capital (bancos);
- *stakeholders* no mercado do produto – clientes primários, fornecedores, comunidades anfitriãs, sindicatos;
- *stakeholders* no setor organizacional – empregados gerentes e não-gerentes (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005).

Desde 1954, quando o conceito de marketing passou a ser utilizado no Brasil, o marketing pode ser orientado de várias maneiras nas organizações. Para simplificação do entendimento, pode-se considerar a evolução do conceito de marketing a partir de mudanças na ênfase da comercialização, que basicamente passou pelas etapas: produto; produção; vendas; marketing ou consumidor; marketing de relacionamento; por valor e mais recentemente, marketing holístico, conforme a abordagem de cada autor (ver Quadro 2).

ORIENTAÇÃO DA EMPRESA	COBRA, 1992	LAMBIN, 1998	ROCHA e CHRISTENSEN, 1999	CZINKOTA et al, 2001	LAS CASAS, 2001	CHURCHILL, 2006	KOTLER/KELLER, 2006
PRODUTO	X	X	X	-	-	-	X
PRODUÇÃO	X	X	-	X	X	X	X
VENDAS	X	X	X	X	X	X	X
MARKETING OU CONSUMIDOR	X	X	X	X	X	X	X
MARKETING DE RELACIONAMENTO	-	-	-	X	-	-	-
PARA VALOR	-	-	-	-	-	X	-
MARKETING HOLÍSTICO	-	-	-	-	-	-	X

**Quadro2 – Evolução das Orientações da Empresa**

Fonte: elaborado pelo autor

<sup>4</sup> Disponível em: <http://techboogie.blogspot.com/2008/01/nova-definio-de-marketing.html>, acessado em 14 jan.2008.



Na orientação da empresa para produto, as empresas focalizam as ações em oferecer produtos de melhor qualidade, com desempenho superior ou quando os produtos possuem características inovadoras. Utiliza-se de abordagens de comunicação que enfatizam essa condição diferenciada. O foco é centrado no que o fabricante pode oferecer sem se preocupar se é o que o mercado necessita. Nesta fase, o marketing tem um papel limitado e passivo exigindo pouco ou quase nenhum esforço de marketing (LAMBIN, 1998).

Na orientação da empresa para a produção, caracteriza-se por uma época em que a demanda é maior que a oferta o que permitia uma absorção de produtos pelo mercado sem qualquer esforço de marketing. O enfoque básico era a produção de mercadorias e serviços em escala crescente que possibilite a redução de custos apoiada na fabricação seriada e padronizada. As empresas que praticam essa orientação acreditam que bons produtos, de baixo custo e fácil localização se vendem sozinhos.

Na orientação para vendas, geralmente utilizada quando a oferta de produtos é maior que a demanda, exige uma ação agressiva em promoção e vendas com o propósito de gerar vendas no curto prazo. O objetivo é eliminar o excedente de produção.

Na orientação para marketing ou consumidor, a valorização das necessidades e desejos do consumidor é o ponto de partida para a definição dos produtos ou serviços a serem oferecidos pela empresa. A filosofia nessa etapa consiste em concentrar na compreensão e entendimento das necessidades e desejos do mercado, antes mesmo de desenvolver qualquer oferta, para que possa satisfazer os consumidores. Czinkota et al. (2001) evidenciam que as empresas passam a considerar o valor da informação de mercado para orientar seus planos, dando ênfase na identificação e satisfação das necessidades e dos desejos dos clientes antes mesmo de produzir o produto.

Churchill (2005) apresenta também a orientação de marketing voltado para o valor, uma extensão da orientação para marketing que se apóia em seis princípios, que juntos, formam a essência dessa abordagem:

1. Princípio do cliente: concentre-se nas atividades de marketing que criam e fornecem valor para o cliente;
2. Princípio do concorrente: ofereça um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência;
3. Princípio proativo: mude o ambiente para melhorar as chances de sucesso;
4. Princípio interfuncional: use equipes interfuncionais quando elas melhorarem a eficiência e a eficácia das atividades de marketing;

5. Princípio da melhoria contínua: melhore continuamente o planejamento, a implementação e o controle de marketing;
6. Princípio do *stakeholder*: considere o impacto das atividades de marketing sobre outros públicos interessados na organização.

A era do marketing de relacionamento é caracterizada, segundo Czinkota et al. (2001), por uma ampliação da definição de clientes para incluir os fornecedores, e uma proposta de desenvolver relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios para ambos. Esta abordagem de Czinkota et al. é contemplada pelo princípio do stakeholder apresentado por Churchill (2005).

Kotler e Keller (2006) percebendo o surgimento de novas abordagens, que de certa forma complementam a orientação para marketing, visualizam a necessidade de uma abordagem mais completa e coesa que vá além das aplicações tradicionais da orientação de marketing. Apresentam o conceito de orientação de marketing holístico, uma abordagem de marketing interagindo em quatro dimensões: i) marketing interno; ii) marketing integrado; iii) marketing de relacionamento e iv) marketing socialmente responsável. O marketing de relacionamento corresponde à mesma abordagem apresentada por Czinkota et al. (2001), só que de maneira integrada a outras dimensões. O marketing integrado focaliza as funções tradicionais do marketing para delinear e montar programas para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores. O marketing interno, dimensão cada vez mais importante para empresas que entendem que fazer marketing é dever de toda organização. Por fim, o marketing socialmente responsável abordando compreensão de preocupações mais abrangentes como os contextos éticos, ambiental, legal e social das atividades e dos programas de marketing. Kotler (2000), para esse fim, apresenta a orientação de marketing societal:

A orientação de marketing societal sustenta que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvos e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade (KOTLER, 2000, p.47)

Apesar da orientação para marketing holístico se apresentar como a mais completa abordagem para uma empresa que atua num mercado de elevada competitividade, é possível, no campo da média e pequena empresa, encontrar organizações que estejam em estágios diferentes em razão do tipo de negócio, característica de mercado ou estilo gerencial.

Kotler e Keller (2006) ao incluir a entrega de valor aos consumidores na dimensão do marketing integrado, corroboram com a idéia de Churchill (2005) de que o marketing voltado

para o valor é baseado numa visão simples do motivo que leva clientes a comprar produtos e serviços. Entretanto, o profissional de marketing tem que estar atento aos movimentos do mercado porque, diferentes clientes podem avaliar o mesmo produto de maneiras diferentes, ou ainda, que as avaliações de valor dos clientes podem mudar ao longo do tempo e em diferentes situações. Essa preocupação corrobora com a abordagem de Lambin (1998) de que o conceito de marketing se apóia de fato numa teoria de escolhas individuais baseadas no princípio da soberania do comprador.

A administração da função marketing nas empresas vai além da visão equivocada de que marketing é propaganda, no máximo vendas, talvez pelo fato de que na primeira metade do Século XX, quando o conceito de marketing surgiu, o marketing tentava entender os canais de distribuição e se concentrava em propaganda e em venda pessoal. A administração da função marketing deve estar orientada pelo conhecimento das tendências do mercado e do comportamento de seu público-alvo, identificação de oportunidades, focalização em segmentos e posicionamento, definição de estratégias e desenvolvimento de programas que dêem suporte ao composto de marketing desenvolvido para cada solução de desejos e necessidades do mercado, proporcionando rentabilidade para a empresa.

Entre os achados da conceituação de marketing, Lambin (1998) apresenta três dimensões características do conceito de marketing: i) uma dimensão ação (a conquista de mercado); ii) uma dimensão análise (a compreensão dos mercados) e iii) uma dimensão cultura (um estado de espírito). Para o autor, a dimensão mais freqüente é a ação, ou seja, um conjunto de técnicas de venda, e subestima a dimensão análise.

Lambin (1998) considera que essas dimensões são intimamente complementares e concretizam-se na empresa através da elaboração de políticas de marca que surgem como o instrumento da aplicação operacional do conceito de marketing (ver Figura 4).

Para Lambin (1998), o marketing operacional representa a dimensão ação do conceito de marketing centrado na conquista de mercado num horizonte de ação que se situa no curto prazo, cuja função essencial é criar volume de negócios utilizando os meios de venda e de comunicação mais eficazes. Reforça, porém, que para ser rentável, o marketing operacional deve apoiar-se numa reflexão estratégica sobre as necessidades do mercado e sua evolução.



Figura 4 – As duas faces do Marketing

Fonte: Lambin (1998, p.7)

### 2.2.3 O Marketing nas empresas de médio e pequeno porte

Brockway (1973) observa que não é tarefa fácil coordenar um programa de marketing em empresas de reduzido vulto, a menos que a empresa se ocupe exclusivamente com vendas. Muitas empresas de médio e pequeno porte ainda são dirigidas por seus fundadores, e provavelmente, com uma mentalidade orientada para a produção ou para a engenharia. A decisão em adotar o conceito de marketing deve considerar uma importante mudança de filosofia, e discutí-la tão seriamente, como a idéia inicial de fundação da empresa.

Ikeda e Toledo (2004) consideram que a aplicação de marketing nas empresas de menor porte não requer mudanças significativas no pessoal ou na organização, ainda que possa acarretar algumas mudanças. O que se exige é uma objetividade do proprietário e de outros funcionários na definição do negócio.

Ikeda e Toledo (2004) pontuam que a estratégia de marketing das pequenas e médias empresas é dominada por um conjunto de considerações que requer enfoques diferentes, tais como:

- Concentração restrita num único segmento de mercado;

- Concentração num único produto ou, ainda, numa linha de produtos, tendo como vantagem a especialização.

A concentração em dois ou mais segmentos pode se transformar num ponto crítico em relação à disponibilidade de recursos uma vez que as despesas de marketing, com pesquisas de mercado e promoções podem crescer muito. Por outro lado, a concentração em uma única linha de produtos diversificados pode diminuir as atividades de marketing e comprometer a capacidade de produção (IKEDA e TOLEDO, 2004).

Barbosa (2004) avaliando estratégias competitivas de pequenas empresas, aponta que muitas das principais causas do fracasso das pequenas empresas advém de deficiências de marketing, o que implica em baixa competitividade, ou de outra forma, em dificuldades de enfrentar a concorrência.

Longenecker, Moore e Petty (1997) consideram que os administradores de pequenas empresas não entendem bem questões de estratégia de produto. Isso gera ineficiência e conflito nos esforços de marketing.

Há necessidade de uma profissionalização ainda maior das empresas de médio e pequeno porte frente à competitividade acirrada que se revela para o século XXI. As empresas de médio e pequeno porte devem se preocupar em implementar as idéias de marketing diferentemente das organizações de maior porte (IKEDA e TOLEDO, 2004), entretanto, devem aprimorar o planejamento de seus negócios para que aproveitem ao máximo seus recursos limitados e explorem as melhores oportunidades de mercado.

#### **2.2.4 O Marketing Estratégico no contexto empresarial**

Os ingredientes-chave do processo de administração de marketing são estratégias e planos criativos e criteriosos que possam guiar as atividades de marketing (KOTLER e KELLER, 2006). Independente do porte da empresa, essa atividade se faz presente muitas vezes variando entre o formal e o informal, sistemático e o assistemático, intuitivo e o racional, em razão da cultura estratégica de seus dirigentes que se reflete na organização e o nível de exigência imposto pelo mercado de atuação. Entretanto, a sistematização dessas atividades colabora para o envolvimento de todos os níveis da organização na formulação de planos e programas adequados para o momento que a empresa está vivendo.

Quando se investiga a abrangência da administração estratégica, percebe-se que grande parte das informações necessárias para a elaboração das estratégias condizentes às necessidades do mercado de atuação é de responsabilidade funcional de Marketing. É natural

que nas empresas, na fase concepção do negócio, essas atividades sejam assumidas pelo dono do empreendimento que, com o passar do tempo, vai desenvolvendo mais habilidades e competências ampliando sua visão estratégica e promovendo o envolvimento de outros níveis da empresa na realização dos objetivos.

Uma administração de marketing bem-sucedida em mercado de elevada competitividade requer determinadas capacidades, como entender, criar, entregar e sustentar o valor para o cliente, requerendo muitas atividades de marketing diferentes. Para assegurar que sejam selecionadas e executadas as atividades corretas é essencial que exista um planejamento estratégico.

Para Kotler e Keller (2006), o planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave: 1) gerenciar o negócio da empresa como uma carteira de investimentos; 2) envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado; 3) estabelecer uma estratégia. Essa visão sugere que a empresa tenha mais de um negócio compondo o seu *portfólio* de investimentos, o que nem sempre é verdade, permitindo a elaboração de planejamento menos complexo. É sob essa ótica que se desenvolve o Marketing Estratégico em busca da caracterização do mercado almejado com a sua organização em segmentos, a identificação do estágio do ciclo de vida que o mercado se apresenta, as oportunidades e ameaças percebidas que possam potencializar os pontos fortes da empresa e neutralizar os fracos estabelecendo o posicionamento estratégico que se pretende.

Marketing Estratégico, portanto, se insere no contexto empresarial porque desempenha papel importante nas organizações captando, avaliando e fornecendo informações para o balizamento das estratégias, planos e programas relacionados às ações mercadológicas, e dando subsídios para a avaliação dos recursos e necessidades de outras áreas funcionais das empresas que se interagem para a concretização dos objetivos estabelecidos. O marketing sob o enfoque estratégico está voltado para o desenvolvimento de uma resposta efetiva da empresa às oportunidades de mercado, evidenciando as vantagens competitivas em relação à concorrência. Portanto, estratégias de marketing são componentes da estratégia global da empresa (TOLEDO e MINCIOTTI, 1989).

Para Kotler (1998) o Marketing Estratégico é um processo de análise de oportunidades de mercado, a escolha de objetivos, o desenvolvimento de estratégias, a formulação, execução e implementação de programas. Aspecto importante a ser considerado no Marketing Estratégico, principalmente em mercados mais competitivos, é a entrega de valor desejado pelo público-alvo e que este seja percebido e valorizado (KOTLER e KELLER, 2006).

Percebe-se que o ponto de partida do Marketing Estratégico está apoiado nas necessidades dos indivíduos e das organizações, o que é corroborado com a definição de Lambin (1998), pois considera as oportunidades de mercado para o repensar estratégico.

Para Kotler e Keller (2006), a essência do marketing estratégico está centrada na segmentação de mercado, seleção do mercado-alvo (*targeting*) e posicionamento do valor da oferta. Para Kotler, a chave do marketing estratégico de sucesso é o foco, o posicionamento e a diferenciação. A empresa deve definir seu mercado-alvo com cuidado, desenvolver e comunicar uma posição única e deve desenvolver diversas diferenciações na oferta e nos serviços, dificultando a reprodução por parte dos concorrentes.

A função do marketing estratégico, segundo Lambin (1998), é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais e potenciais. Produtos-mercado representam uma oportunidade cuja atratividade deve ser avaliada. A atratividade de um produto-mercado depende da competitividade da empresa, ou seja, da capacidade da empresa frente ao concorrente de melhor atender o mercado, estabelecendo uma vantagem competitiva. A dimensão temporal do marketing estratégico situa-se no médio e no longo prazo.

Day (2001) destaca que a incapacidade para adequar a empresa ao mercado pode, em pouco tempo, corroer o desempenho competitivo. Ele defende a idéia que uma forte orientação para mercado tornou-se uma necessidade estratégica que para sua realização exige qualificações superiores para compreender, atrair e reter clientes. E que permita oferecer ao cliente valor mais elevado e mantenha as estratégias alinhadas com as mutáveis exigências do mercado. Em seu modelo de orientação para mercado, Day apresenta os três elementos-chave para a orientação para o mercado:

- Uma *cultura orientada para fora* com as crenças, os valores e os comportamentos dominantes enfatizando valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagem.
- *Aptidões específicas* para sentir o mercado e relacionar-se com ele, desenvolvendo uma Visão estratégica avançada.
- Uma *estrutura* que possibilita, à organização inteira, antecipar continuamente as mudanças nas exigências dos clientes e nas condições do mercado e responder às mesmas. (DAY, 2001 p.20).

Hooley, Saunders e Piercy (2001, p.7) abordam a orientação para mercado segundo definição de Narver e Slater (1990):

A cultura organizacional... que mais eficaz e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de um valor superior para compradores, então, uma performance superior contínua para a empresa.

As duas abordagens têm em sua essência a necessidade de uma transformação da cultura organizacional baseada no comprometimento de todos na organização, o que reforça a visão de Kotler (2000) a respeito do marketing integrado, no qual todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender aos interesses dos clientes. É necessário, portanto, preparar a organização desenvolvendo as capacidades individuais e o espírito de equipe, uma vez que todos devem estar pessoalmente envolvidos em encontrar, conhecer e atender clientes. Essa mesma filosofia deve ser incorporada no Marketing Estratégico para a construção de valores superiores à média do mercado, que sejam percebidos pelos clientes e se transformem na base da vantagem competitiva.

As oportunidades de mercado estão presentes no ambiente de marketing composto por um conjunto de variáveis ambientais – macro e microambiente – e o desenvolvimento e oferta do composto de marketing. Para Zenone (2007), as estratégias de marketing baseiam-se nos estudos detalhados das variáveis controláveis, ou relativamente controláveis, e das variáveis incontroláveis. Para ele, as variáveis controláveis são aquelas passíveis de gerenciamento e que podem ser redimensionadas ou modificadas conforme as necessidades empresariais e as exigências do mercado: políticas do composto de marketing. Já as variáveis incontroláveis se dividem em forças macroambientais e microambientais e não podem ser gerenciadas por nenhuma empresa, mas influenciam as ações de marketing de todos os competidores do mercado. Analogamente à organização do ambiente de marketing apresentada por Kotler e Keller (2006), as forças macroambientais – econômicas, demográficas, político-legal, socioculturais – devem ser complementadas com variáveis tecnológicas e do ambiente natural (meio ambiente) para corresponderem ao ambiente geral. O acompanhamento das tendências e acontecimentos desses ambientes proporciona subsídios para a realização de ajustes nas estratégias de marketing.

A preocupação em entender os sistemas entre compradores e vendedores envolvidos nas transações de produtos e serviços que satisfaçam a determinado grupo de consumidores, oferecendo o que desejam de maneira melhor que os concorrentes, leva à orientação da empresa para o mercado. Essa mudança de filosofia é o marco da inversão do processo até então orientado para vendas, e vem ganhando destaque com o acirramento da competitividade, a partir do qual as empresas, utilizando-se de pesquisas, passaram a perceber



o que os consumidores estavam demandando, e a lançar produtos visando a sua completa satisfação (NEVES, 2005).

Considerando as informações até aqui apresentadas, pode-se elencar um conjunto de requisitos para o desenvolvimento do Marketing Estratégico que contribuem para a construção de um cenário competitivo, decidindo programas e ações para neutralizar as projeções para o futuro, fortalecendo a posição competitiva da organização. São eles:

- Conhecer profundamente as variáveis do ambiente externo – macroambiente e microambiente – e seus impactos no setor de atuação;
- Investigar o desempenho do setor em termos de desempenho, inovações, estágio do ciclo de vida e perspectivas;
- Avaliar os recursos necessários e disponíveis para atuação no setor e identificar as competências essenciais para construção de vantagem competitiva;
- Definir uma missão que traduza o propósito da organização;
- Estabelecer unidades estratégicas de negócios (se necessário);
- Definir estratégias, programas e planos de marketing;
- Estabelecer indicadores de desempenho e sistema de controle para avaliação dos resultados.

Thomas e Gardner (1985) destacam que o pensamento estratégico e os resultados da formulação estratégica acontecem em três níveis nas organizações: corporativo, de negócios e funcional. Para Hooley, Saunders e Piercy (2001, p.30) o ponto de partida para o processo estratégico de marketing é a definição de uma *estratégia central*, resultado da diagnose do mercado (ambiente externo), *análise da empresa* (ambiente interno), combinados com a *finalidade do negócio* caracterizada pela declaração da Missão. No nível seguinte, são selecionados e /ou identificados os mercados-alvo formados tanto pelos clientes como pelos concorrentes, ao mesmo tempo em que são identificadas a vantagem diferencial ou vantagem competitiva da empresa. Finalizam o processo com a fase de implementação, para a qual é necessária a adequação de uma estrutura de marketing capaz de colocar a estratégia em prática; o estabelecimento ou adequação de um mix de produtos, preços, promoção e distribuição; e a definição de métodos de controle que permitam o acompanhamento da eficácia com que a estratégia é posta em operação.

Toledo e Minciotti (1979) destacam que os aspectos essenciais do Marketing Estratégico prendem-se à administração de componentes de análise dos seguintes elementos: escopo do produto e do mercado, segmentação de necessidades, atratividade do mercado potencial, ciclo de vida do negócio, previsão de demanda de mercado, posicionamento e

competitividade. Sob o ponto de vista operacional, destacam os seguintes elementos: conquista de mercados existentes, desenvolvimento do composto de marketing e programas de ação de curto prazo. Kotler e Keller (2006), Zenone (2007), também apresentam a natureza do planejamento de marketing sob o enfoque estratégico e operacional. Para Zenone (2007) o Marketing Estratégico é relativo às funções que precedem a produção e venda do produto enquanto o operacional designa as operações de marketing posteriores à produção. Para ele, o Marketing Estratégico inclui o estudo de mercado, a escolha do mercado-alvo, a concepção do produto, a fixação de preços, a escolha dos canais de distribuição e a elaboração de uma estratégia de comunicação e produção. Esse conjunto de funções diz respeito à análise do ambiente de marketing, identificação de oportunidades e formulação de estratégias resultado do equacionamento do ambiente externo com os recursos e potencialidades do ambiente interno.

Marketing Estratégico tem por objetivo o monitoramento do mercado e a identificação de produtos, mercado e segmentos atuais e potenciais, tomando por referência as expectativas do benefício perseguido pelo público-alvo. Pode ser entendido como um conjunto de decisões que combinam harmonicamente as dimensões funcionais, administrativas e filosóficas do marketing, concluem Toledo e Minciotti (1989).

Antes de iniciar a abordagem da prática do Marketing Estratégico em empresas de médio e pequeno porte, é oportuno comentar as etapas que compõem o processo de pensamento estratégico de marketing, fundamental para a identificação de oportunidades, identificação de limitações e estabelecimento de estratégias competitivas. Esta visão reúne as diversas abordagens relatadas na contextualização deste projeto, caracterizando duas fases do processo estratégico para empresas de médio e pequeno porte, conforme Figura 5. A caracterização em duas fases é para evidenciar a importância da postura estratégica do empreendedor mesmo antes de iniciar as operações da empresa, o que pode neutralizar em muito, algumas das causas do fracasso das organizações.

Os resultados apresentados pelos estudos de sobrevivência e mortalidade de empresas realizadas pelo SEBRAE em suas várias edições permitem inferir que boa parte dos problemas dos empresários acontecem na fase da construção do negócio, trazendo resultados indesejados depois de algum tempo de operação. No estudo sobre Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos, edição 2005 do SEBRAE-SP, as principais causas da mortalidade das empresas estão relacionadas à falta de planejamento prévio, à limitação de conhecimentos que influi no comportamento empreendedor, às deficiências na

gestão dos negócios relacionadas ao aperfeiçoamento de produtos, entre outros (BEDÊ, 2005).

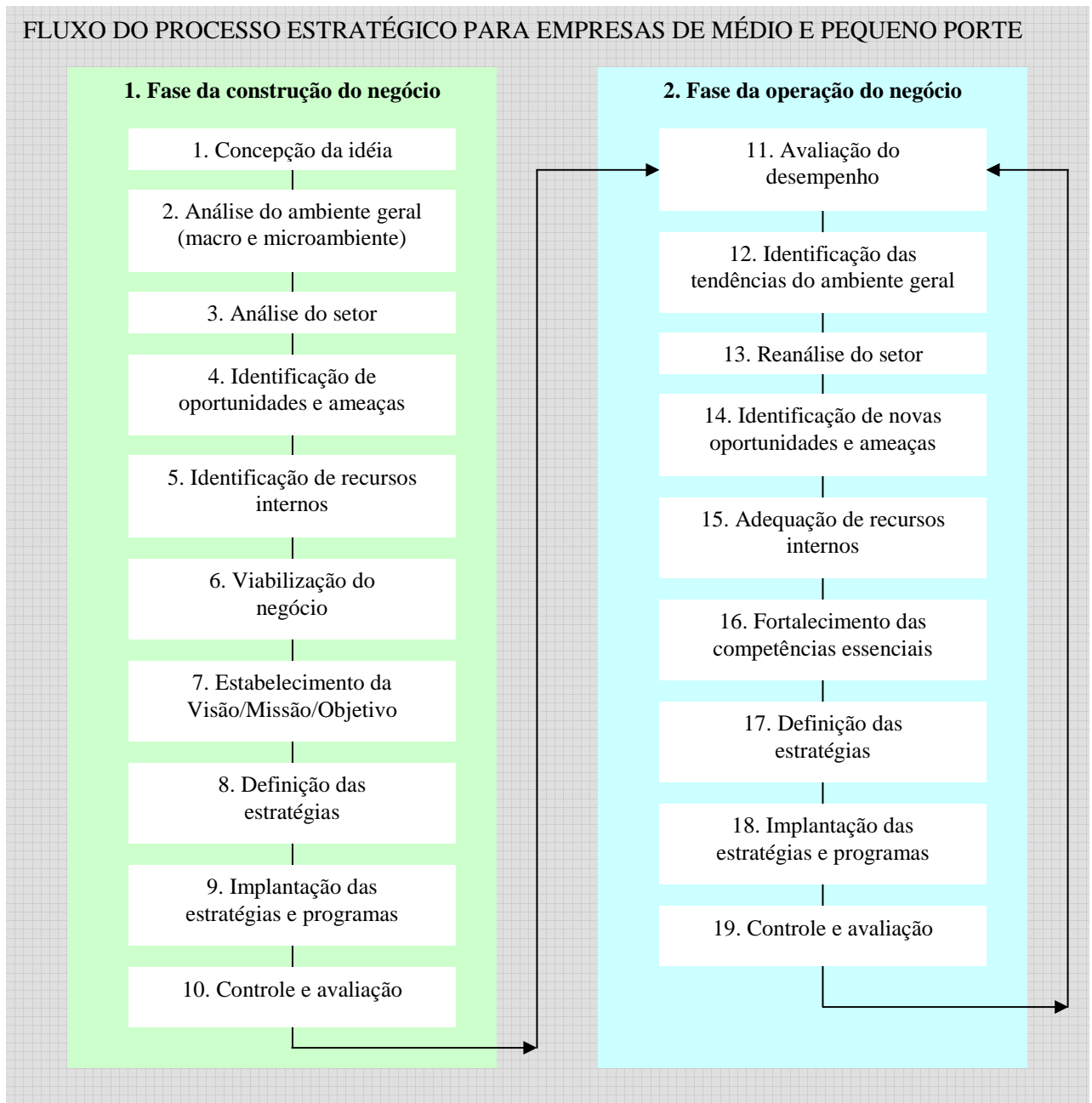


Figura 5 – Fluxo do processo estratégico em empresas de médio e pequeno porte

**FONTE:** elaborado pelo autor

O fluxo do processo estratégico apresentado na Figura 5 caracteriza um sistema com eventos claramente definidos e que se torna cíclico com a realimentação dos resultados obtidos em determinados períodos, que auxiliam na adequação das estratégias até então utilizadas. É natural que algumas etapas se repetem em intervalos de tempo não padronizados, mesmo porque uma empresa está inserida em um sistema complexo, constituído por vários agentes, com características distintas (NEVES, 2005). Portanto, no detalhamento do fluxo do

processo estratégico e as diferenças de momento de decisão – antes ou depois de iniciada a operação – serão evidenciados no próprio texto, evitando a descrição repetida de ações a cada momento.

A caracterização do processo apresentado a seguir não pretende esgotar o tema do pensamento estratégico mas focalizar o exercício de pensar estrategicamente, por parte dos gestores de empresas de médio e pequeno porte, nos pontos mais relevantes da administração desse processo. São eles:

### ***Concepção da idéia***

Longnecker, Moore e Petty (1997) apresentam alguns resultados do estudo realizado pela National Federation of Independent Business Foundation, entre os quais se verificou que a experiência anterior de trabalho respondia por 45% das idéias para novos negócios. Nem sempre a experiência pessoal é suficiente para entender e gerenciar todas as operações de uma empresa, e isso tem colaborado para o enfrentamento de dificuldades na consolidação do novo negócio. Empreendedores como estes são os chamados empreendedores por necessidade. Identificada uma idéia de negócio é necessário explorar todas as possibilidades para viabilizar o empreendimento e o ambiente de marketing é a base dessas informações.

O potencial empresário deve buscar informações precisas a respeito do comportamento do setor, identificar variáveis que interferem positiva ou negativamente nos negócios, o desempenho das principais empresas do setor em termos de evolução e lucratividade, entre outras, antes de tomar a decisão de constituir o negócio.

### ***Análise do ambiente geral (macro e microambiente)***

O ambiente geral é constituído dos elementos de alcance mais amplo da sociedade que influenciam o setor e as empresas correlatas (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005) e considera, além das variáveis do ambiente geral definidas por Kotler e Keller (2006) como macroambientais, a análise das variáveis microambientais representadas por clientes, fornecedores, distribuidores e concorrentes ativos e potenciais. As variáveis incontroláveis analisadas com profundidade fornecem uma gama de informações de comportamentos, tendências e eventos futuros que podem interferir nas estratégias das empresas, entretanto, pela possibilidade de gerar grandes volumes de informações às vezes não aplicáveis no negócio, o processo de análise deve estar motivado a identificar o que realmente pode afetar a estratégia, ou ainda gerar ou avaliar opções estratégicas.

A análise da concorrência é uma das etapas principais na fase de análise do ambiente externo. A meta é obter informações que influenciem a decisão de investimento do produto-mercado ou o esforço para obter ou manter uma vantagem competitiva sustentável. Segundo Aaker (2007), a análise deve centrar-se na identificação de ameaças, oportunidades ou incertezas estratégicas criadas pelos movimentos competitivos emergentes ou potenciais, pontos fracos e fortes dos concorrentes atuais e potenciais

Destaque nesta fase deve ser dado à análise do cliente, pois permite identificar como o mercado se segmenta, quais as motivações do cliente e quais necessidades ainda não estão atendidas. A segmentação é sempre uma chave para desenvolver vantagens competitivas (Aaker, 2007, p.56), pois permite a organização do mercado em grupos de consumidores potenciais com preferências semelhantes. Cada segmento potencial apresenta motivações diferentes para a compra e estas ajudarão a definir uma estratégia, diferenciar uma empresa ou no mínimo obter um desempenho adequado. Necessidades não-atendidas são estrategicamente importantes porque representam oportunidades para as empresas entrarem no mercado, ampliarem a sua participação ou desenvolver diferenciais com ofertas que agreguem mais valor aos clientes.

Com o negócio em operação, a revisão do ambiente externo é fundamental para reconstruir as decisões estratégicas alinhadas com as tendências significativas e eventos futuros, identificar novas ameaças e oportunidades ou qualquer outra incerteza que possa afetar os resultados esperados. Entretanto, essas informações devem ser cruzadas com o desempenho do setor para suportar a identificação de ameaças e oportunidades.

### ***Análise do setor***

Porter (1999, p.27) pontua que a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição, estabelecer a luta por uma fatia de mercado. A intensidade da concorrência no setor e o seu potencial de lucro são uma função de cinco forças competitivas: as ameaças geradas por novos entrantes, o poder de barganha de fornecedores e compradores, ameaça de produtos substitutos e o grau de rivalidade entre os concorrentes (HITT, IRELAND e HOSKISSON,2005). Os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor.

Aaker (2007) destaca que a natureza e o conteúdo de uma análise de mercado (do setor) e seus produtos relevantes depende do contexto, mas sempre incluirão as seguintes dimensões:

- Submercados emergentes
- Tamanho real e potencial do mercado e submercado
- Crescimento do mercado e submercado
- Lucratividade do mercado e submercado
- Sistemas de distribuição
- Tendências e desenvolvimentos
- Fatores decisivos de sucesso

A importância em conhecer detalhadamente o ambiente do setor é que proporcionará uma visão sobre o grau de atratividade em termos do potencial de evolução e lucratividade do setor e encontrar uma posição onde as empresas possam melhor se defender contra as forças atuantes ou influenciá-las a seu favor. Esta avaliação deve ser constante, isto é, a empresa deve estar atenta a qualquer modificação no setor, pois isso pode afetar os resultados futuros. É conveniente, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), em razão da globalização, incluir na análise os mercados internacionais e as rivalidades existentes.

### ***Identificação de oportunidades e ameaças***

A concretização da investigação do ambiente externo permite a identificação das turbulências às quais o setor é influenciado, que se caracterizam cada vez mais complexas e vulneráveis às ações globalizadas. A análise do ambiente externo permite a identificação das ameaças que o mercado apresenta e as oportunidades que podem ser aproveitadas pelas empresas que apresentarem as melhores condições. Se por um lado a oportunidade representa uma condição do ambiente externo que pode ajudar a empresa a alcançar a competitividade estratégica, a ameaça é qualquer condição que possa prejudicar a empresa para o mesmo objetivo (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005). Para Aaker (2007), uma oportunidade é uma tendência ou evento que pode levar a um aumento significativo nos padrões de vendas e lucros – considerando-se a resposta estratégica adequada. Por outro lado, a ameaça é uma tendência ou fato que irá resultar numa ausência de uma resposta estratégica.

Kotler e Keller (2006) apresentam que uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento. Identificam três formas de como aproveitar uma oportunidade capitalizando os resultados para a empresa:

- Oferecendo algo cuja oferta seja escassa no mercado;
- Oferecendo um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior;
- Oferecendo um produto ou serviço totalmente novo no mercado.

Para os autores, uma ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que acarretaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, a deterioração das vendas ou dos lucros.

As três abordagens possuem um núcleo comum, resultado da avaliação do ambiente geral, da concorrência e dos clientes potenciais, combinando as tendências, necessidades e limitações de tal forma que traduzem uma perspectiva de para onde o setor se caminha e motivem a investigação de rumos que possam se antecipar a essas projeções. Entretanto, esse exercício de avaliação do ambiente externo exige um processo contínuo de investigação minuciosa do setor, monitoramento, previsão e avaliação das realidades, que deve ser incorporado na gestão do negócio desde o momento da idealização e ir se aprimorando com a experiência das operações. Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) destacam quatro componentes do processo de análise do ambiente externo, que deve ser conduzido de forma contínua, apresentados na Quadro 3.

Investigação minuciosa	Identificação precoce de sinais de mudanças e tendências do ambiente
Monitoramento	Interpretação do significado através de observações contínuas das mudanças e tendências do ambiente
Previsão	Desenvolvimento de projeções e de resultados antecipados com base no acompanhamento das mudanças e tendências
Avaliação	Determinação da ocasião e da importância das mudanças e tendências do setor para as estratégias e a administração da empresa.

### **Quadro 3 – Componentes da Análise Externa**

Fonte: Hitt (2005, p.52)

#### ***Identificação de recursos internos***

A identificação das oportunidades e ameaças em um mercado de atuação de nada adianta se a organização não dispor de recursos adequados para a potencialização da oportunidade e a neutralização da ameaça. É necessário olhar para dentro da empresa e fazer uma análise criteriosa dos recursos disponíveis, humanos, organizacionais e físicos que possam caracterizar os pontos fortes e fracos da empresa. Uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas (KOTLER e KELLER, 2006). Para Aaker (2007), entender uma empresa em profundidade é a meta da análise interna. A análise é baseada em informações atuais e específicas sobre vendas, lucros, custos, estrutura organizacional, estilo gerencial e outros fatores.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), as condições e fatores tradicionais, como custo de mão-de-obra, acesso a recursos financeiros e matérias-primas, mercados protegidos ou controlados, podem ainda representar uma fonte de vantagem competitiva, porém em menor grau do que no passado em razão do cenário competitivo do século XXI. Para melhorar a qualidade das decisões ao longo de eventos e do tempo, as empresas do século XXI precisam desenvolver a habilidade de mudar rapidamente.

É necessário desenvolver um ambiente de integração entre todas as áreas da empresa e promover uma cultura de experimentação e motivada para o aprendizado. Com esses compromissos as capacidades individuais estarão se diferenciando cada vez mais do perfil dos concorrentes.

Aaker (2007) apresenta a dimensão de aspectos que devem ser considerados na análise interna:

- Considerar o desempenho financeiro medido por vendas, retorno sobre ativos e conceito de valor para o acionista;
- Abordar outras dimensões de desempenho associadas à lucratividade futura, como satisfação do cliente, qualidade do produto, associações de marca, custo relativo, novos produtos e capacidade dos funcionários;
- Explorar resultados obtidos com estratégias passadas e atuais, problemas estratégicos, capacidades e limitações organizacionais, recursos e restrições financeiras e pontos fortes e fracos organizacionais;
- Discutir a análise de *portfólios* de negócios, considerando seu desempenho e a atratividade do mercado no qual concorre.

Wright, Kroll e Parnell (2000) pontuam que num contexto de excelência, todos os três tipos de recursos – humanos, organizacionais e físicos – trabalham juntos para oferecer à empresa uma vantagem competitiva sustentada e sugerem uma lista de possíveis pontos fortes e fracos da organização (ver Quadro 4).

Para que se possa estabelecer uma posição exclusiva no mercado que seja percebida pelo público-alvo e valorizada mais do que qualquer outro concorrente, os empresários têm que identificar qual o conjunto de fatores que os tornem melhores do que os outros fornecedores do mercado, através dos quais é possível se estabelecer uma competência essencial.

A identificação dos pontos fortes e fracos deve ser realizada para os concorrentes também, porque permitirá estabelecer análises comparativas e identificar as fragilidades dos



concorrentes que serão exploradas na formulação de estratégias, obtendo vantagens para a empresa.

<b>Possíveis pontos fortes e fracos da organização</b>			
Acesso a matérias-primas	Distribuição	Administração	Compras
Propaganda	Economias de escala	Produção e operações	Controle de qualidade
Conselho de administração	<i>Scanning</i> ambiental	Participação de mercado	Pesquisa e desenvolvimento
Marcas	Recursos financeiros	Estrutura organizacional	Vendas
Administração de canais	Previsões	Instalações físicas/ equipamentos	Controle estratégico
Reputação da empresa	<i>Lobbies</i> junto ao governo	Diferenciação de produtos/serviços	Formulação de estratégia
Sistema de informações computadorizado	Recursos humanos	Qualidade dos produtos / serviços	Implementação de estratégias
Sistemas de controle	Relações de trabalho	Promoção	Tecnologia
Custos	Liderança	Relações públicas	Administração de estoques
Lealdade do cliente	Localização	Tomada de decisões	

**Quadro 4 – Fontes de possíveis pontos fortes e fracos da organização**

**Fonte:** Wright, Kroll e Parnell (2000, p.86)

Quando a empresa está presente há algum tempo no mercado e possui uma carteira de negócios diversificada, às vezes se depara em selecionar mercados mais atrativos para investimento de recursos, o que não é uma decisão muito fácil. Para auxiliar nessa avaliação pode utilizar a matriz de portfólio de negócios ou produtos do BCG, um dos modelos mais utilizado na avaliação de alocação de recursos a cada unidade estratégica de negócio, que considera a participação relativa de mercado e a taxa de crescimento do mercado e auxilia na definição de onde investir mais recursos e quais negócios devem ser abandonados. Para a aplicação dessa matriz é necessário obter informações constantes do mercado que possam auxiliar no posicionamento correto para avaliação.

O processo de avaliação do ambiente interno deve ser realizado desde o primeiro momento em que se está iniciando o negócio. Embora o empresário não acumule experiência operacional, deve ter uma análise criteriosa se seus recursos iniciais disponíveis serão suficientes para enfrentar o desenvolvimento do negócio nos primeiros anos, garantindo a sua sustentabilidade no longo prazo. Depois do início das operações, acompanhar e direcionar o

equilíbrio entre os recursos humanos, organizacionais e físicos é um desafio constante em busca da construção de competências essenciais – aquilo em que a empresa é melhor do que qualquer outra.

### ***Viabilização do negócio***

Considerando a investigação exaustiva do ambiente externo e interno, com certeza um grande volume de dados e informações estão disponíveis para o planejamento de marketing. Um modelo que pode ajudar na organização dessas informações é a análise SWOT, também conhecida como matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças). A análise SWOT permite ao planejador integrar e sintetizar informações diversificadas de natureza quantitativa e qualitativa (FERRELL et al., 2000). Desde os primeiros momentos de avaliação de um mercado, antes mesmo de ter aberto o negócio, esse conjunto de informações podem ser organizados para a construção de um sistema de informações de marketing (S.I.M.), de fundamental importância para o desenvolvimento da inteligência de marketing.

<b>Assuntos potenciais a considerar em uma análise SWOT</b>	
<b>Forças potenciais internas</b>	<b>Oportunidades potenciais externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos financeiros abundantes</li> <li>▪ Alguma competência distintiva</li> <li>▪ Bem conhecida como líder de mercado</li> <li>▪ Economia de escala</li> <li>▪ Tecnologia própria</li> <li>▪ Processos patenteados</li> <li>▪ Custos mais baixos</li> <li>▪ Boa imagem de mercado</li> <li>▪ Talento gerencial superior</li> <li>▪ Habilidades de marketing melhores</li> <li>▪ Qualidade de produto notável</li> <li>▪ Parcerias com outras empresas</li> <li>▪ Boa experiência em distribuição</li> <li>▪ Comprometida com os funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescimento de mercado rápido</li> <li>▪ As empresas rivais são complacentes</li> <li>▪ Mudanças nas necessidades/gostos dos consumidores</li> <li>▪ Aberta aos mercados estrangeiros</li> <li>▪ Uma empresa rival enfrenta dificuldades</li> <li>▪ Encontrados novos usos do produto</li> <li>▪ Boom econômico</li> <li>▪ Desregulamentação</li> <li>▪ Nova tecnologia</li> <li>▪ Mudanças demográficas</li> <li>▪ Outras empresas procuram alianças</li> <li>▪ Alta mudança de marca</li> <li>▪ Declínio de vendas em decorrência de um produto substituto</li> <li>▪ Novos métodos de distribuição</li> </ul>
<b>Fraquezas internas potenciais</b>	<b>Ameaças externas potenciais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de direção estratégica</li> <li>▪ Poucos gastos em P&amp;D</li> <li>▪ Linha de produtos muito estreita</li> <li>▪ Distribuição limitada</li> <li>▪ Custos mais altos</li> <li>▪ Produtos desatualizados</li> <li>▪ Problemas operacionais internos</li> <li>▪ Imagem de mercado fraca</li> <li>▪ Experiência da administração limitada</li> <li>▪ Funcionários mal treinados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrada de concorrentes estrangeiros</li> <li>▪ Introdução de novos substitutos</li> <li>▪ Ciclo de vida do produto em declínio</li> <li>▪ Mudança das necessidades/ gostos dos consumidores</li> <li>▪ As empresas rivais adotam novas estratégias</li> <li>▪ Aumento de regulamentação</li> <li>▪ Recessão</li> <li>▪ Nova tecnologia</li> <li>▪ Mudanças demográficas</li> <li>▪ Barreiras ao comércio exterior</li> <li>▪ Mau desempenho das empresas associadas</li> </ul>

**Quadro 5 – Assuntos potenciais a considerar em uma análise SWOT**

Fonte: Ferrell et al (2000, p.68)

Os assuntos que podem ser considerados em uma análise SWOT são numerosos e variados, dependendo da empresa ou setor específico que está sendo analisado. Ferrell et al (2000) apresentam uma lista de assuntos relevantes que são considerados numa análise SWOT, conforme apresentado na Quadro 5.

A viabilização do negócio se dá quando, considerando as ameaças, oportunidades apresentadas no mercado, os pontos fracos e fortes da empresa e da concorrência e as competências essenciais que destacam a empresa de qualquer outro concorrente do mercado, permita atender ao mercado com uma oferta que satisfaça a uma necessidade real com respeito à funcionalidade, à qualidade, à durabilidade e ao preço. (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997).

### ***Estabelecimento da Missão/Visão***

Conhecidas as forças ambientais e as competências essenciais que viabilizam o investimento no negócio é possível delinear a razão da existência da empresa e focalizar o seu campo de atuação respondendo às perguntas fundamentais de Peter Drucker: Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será o nosso negócio? Como deveria ser nosso negócio?

A análise do ambiente externo fornece condições de identificar o mercado, as possibilidades de segmentos de mercados para atender a grupos de consumidores potenciais com necessidades e características semelhantes e selecionar quais segmentos são mais atraentes para atuação que permitam o fortalecimento de uma vantagem competitiva.

Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade (KOTLER, 2000), que colabora para o desenvolvimento de competências essenciais através da integração de todas as funções da empresa no mesmo objetivo.

Não se pode determinar a existência de um planejamento sem se definir exatamente os objetivos e a missão da empresa. Segundo Zenone (2007), é fundamental que a empresa estabeleça claramente seu posicionamento de mercado e o segmento-alvo de suas ações.

A visão, segundo Flexa (2006), é uma aspiração, um ideal que se pretende alcançar. Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) caracterizam a visão como intenção estratégica, sendo a alavancagem dos recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma empresa, visando ao cumprimento de suas metas no ambiente competitivo. Kotler e Keller (2006) consideram que as melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma

espécie de ‘sonho impossível’ que proporciona à empresa um direcionamento para os próximos 10 a 20 anos.

Por sua natureza e abrangência, missão não se altera a cada ano, mas os empresários têm que estar atentos às mudanças do mercado e avaliar a necessidade de seu realinhamento às tendências emergentes.

Antes da definição das estratégias é necessário estabelecer os objetivos gerais e específicos da empresa. Os objetivos gerais representam fins genéricos, para os quais são orientados os esforços da empresa. Os objetivos específicos são versões mais restritas e freqüentemente quantificadas dos objetivos gerais. Eles apresentam dimensões mensuráveis de desafios estabelecidos num tempo determinado. Para Zenone (2007), objetivos são declarações amplas e simples do que deve ser realizado pela estratégia de marketing.

### ***Definição das estratégias***

Longenecker, Moore e Pretty (1997) destacam que, pela própria natureza, os empreendedores em sua maioria, não estão acostumados ao tipo de investigação sistemática exigido para desenvolver estratégias, e aí acabam distantes do mercado e inflexíveis em responder no ritmo que o mercado exige. O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa com seu ambiente (NEVES, 2005). Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva.

As estratégias empresariais são formuladas em três níveis: o nível empresarial, o nível de unidade de negócio e o nível funcional. Apesar de enfocarem níveis distintos na empresa elas devem estar intimamente interligadas. (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). Segundo eles, no nível empresarial a questão estratégica básica que a alta administração enfrenta é: “Em qual setor a empresa deve operar?” A resposta a essa questão depende dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo. Já no nível de unidade de negócio, a pergunta adequada é: “Como se deve competir no setor ou negócio escolhido?” Os administradores das unidades de negócios podem escolher entre várias estratégias genéricas para orientar suas organizações. Wright, Kroll e Parnell (2000) apresentam uma correlação entre as sete principais estratégias genéricas enfatizando a ênfase da unidade de negócio, a cobertura de mercado apropriada, as características dos produtos e serviços, a demanda do mercado e a estratégia de determinação de preços mais adequada para a situação, resumida no Quadro 6.

<b>Estratégia genérica de uma unidade de negócio</b>	<b>Ênfase da unidade de negócio</b>	<b>Cobertura de mercado</b>	<b>Características dos produtos e serviços</b>	<b>Demanda de mercado</b>	<b>Determinação de preços</b>
Nicho-custos baixos	Custos gerais mais baixos	Nicho de mercado	Sem sofisticação	Elástica	Dependendo das forças setoriais, de baixos a médios.
Nicho-diferenciação	Satisfazer necessidades de clientes especializados	Nicho de mercado	Altamente diferenciados	Constante	Altos
Nicho-custos baixos/diferenciação	Satisfazer necessidades de clientes especializados e baixos custos	Nicho de mercado	Altamente diferenciados	Constante	Altos
Custos baixos	Custos gerais mais baixos	Todo o mercado	Sem sofisticação	Elástica	Dependendo das forças setoriais, de baixos a médios.
Diferenciação	Qualidade mais alta	Todo o mercado	Diferenciados	Relativamente constante	Dependendo das forças setoriais, de médios a altos.
Custos baixos-diferenciação	Qualidade mais alta e custos baixos	Todo o mercado	Diferenciados	Relativamente constante	Dependendo das forças setoriais, de médios a altos.
Estratégias múltiplas	Mesclada	Mesclada	Mescladas	Mesclada	Mescladas

**Quadro 6 – Estratégias genéricas para unidades de negócio e suas ramificações**

**Fonte:** Wright, Kroll e Parnell (2000, p.204)

Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), Neves (2005) e Zenone (2007) preferem orientar a definição estratégica considerando a abordagem de Porter (1992) que apresenta três estratégias genéricas que podem ser aplicadas isoladamente ou de forma combinada. Segundo Porter, essas estratégias são: liderança em custos, diferenciação e enfoque (nos custos e na diferenciação). Zenone (2007) sintetiza a abordagem de cada estratégia:

- **Liderança total em custos** – aqui, a empresa faz grande esforço para reduzir ao máximo seus custos de produção e distribuição, podendo, assim, oferecer preços menores que seus concorrentes e obter maior participação de mercado.

- **Diferenciação** – neste caso, a empresa concentra esforços para alcançar desempenho superior em uma determinada área de benefício para o consumidor, valorizado por grande parte do mercado. Pode esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia, etc., mas não é possível liderar em todas as áreas.
- **Foco (enfoque)** – a empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de ir atrás de um grande mercado. Ela deve conhecer as necessidades desses segmentos e obter lideranças em custos ou encontrar uma forma de diferenciação dentro desses segmentos-alvo.

As empresas que adotam a mesma estratégia dirigida ao mesmo mercado ou segmento de mercado-alvo formam um grupo estratégico. Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) definem grupo estratégico como um grupo de empresas de um setor que segue estratégias iguais ou semelhantes ao longo das mesmas dimensões estratégicas. Segundo Zenone (2007), as empresas podem ainda estabelecer alianças estratégicas a fim de garantir sua fatia de mercado. Essas alianças podem ocorrer da seguinte forma:

- Alianças de produto/serviço, onde uma empresa licencia outra para a produção de seu produto/serviço;
- Alianças promocionais, onde uma empresa concorda em promover um produto/serviço de outra;
- Alianças logísticas, onde uma empresa oferece serviços de apoio logístico ao produto da outra;
- Parcerias de preço, onde uma ou mais empresas adotam acordos de preços.

Mesmo antes de definir as estratégias genéricas mais adequadas para o negócio, há necessidade de se ter claramente que posicionamento competitivo se quer assumir. Hooley, Saunders e Piercy (2001) consideram o posicionamento competitivo como uma questão de desenvolvimento de estratégias de marketing, nos seguintes termos: é o ato de fazer o projeto da oferta e imagem da empresa de forma que ela ocupe uma posição competitiva significativa e distrital nas mentes dos clientes-alvo.

Na fase de abertura de um negócio, o ponto de partida para definição do público-alvo é a abordagem de mercado que será utilizada para a seleção de mercado-alvo. As possibilidades que se apresentam são relacionadas à abordagem do mercado por intermédio do marketing de massa, segmentação de mercado, marketing de nicho e marketing sob medida (FERRELL et al., 2000; KOTLER E KELLER, 2006). No marketing de massa ou indiferenciado as relações

da empresa com o mercado não faz distinções entre consumidores, considerando que todos possuem necessidades similares e que elas podem ser satisfeitas com um único composto de marketing. O marketing de segmento considera que o mercado total deve ser dividido em grupos de consumidores com necessidades comuns ou homogêneas, tentando desenvolver um composto de marketing que atraia um ou mais desses grupos. A abordagem de concentração de mercado em um segmento ainda mais específico que possui um conjunto de necessidades específicas e exclusivas constitui o chamado marketing de nicho. Há ainda a possibilidade da adoção do marketing sob medida, quando a empresa cria um composto de marketing totalmente exclusivo para cada consumidor de um segmento-alvo. Essa abordagem é muito comum no *business-to-business*, em que programas e ou sistemas exclusivos são preparados para cada cliente.

Para Kotler e Keller (2006), toda estratégia de marketing é construída de acordo com o trinômio – segmentação, mercado-alvo e posicionamento. A empresa descobre necessidades e grupos diferentes no mercado, estabelece como alvo aquelas necessidades e grupos que é capaz de atender de forma superior e, então, posiciona seu produto e sua imagem de modo que o mercado-alvo os diferencie. Ao se considerar a estratégia de segmento que será utilizada, deve-se concentrar no desenvolvimento do composto de marketing adequado ao tipo de segmento selecionado. É recomendável que a empresa selecione mais de um segmento de atuação.

Ferrell et al (2000) considera que uma das principais áreas de decisão relacionada a produtos lida com o lançamento de novos produtos. Há pelo menos seis opções estratégicas relacionadas a novos produtos (FERRELL et al., 2000; KOTLER e KELLER, 2006):

- Inovação -> envolve a empresa num esforço pioneiro;
- Novas linhas de produtos -> permitem a entrada de uma empresa em novos mercados com um novo grupo de itens de produtos diretamente relacionados, considerados como uma unidade baseada em considerações técnicas ou de uso final;
- Extensões de linhas de produtos;
- Melhorias ou mudanças nos produtos existentes;
- Reposicionamento -> envolve a modificação de produtos existentes, de maneira que possam visar a novos mercados ou segmentos;
- Reduções de custo -> envolvem a modificação de produtos que oferecem desempenho similar a preços menores.

Outras decisões estratégicas do composto de marketing devem ser consideradas. As estratégias de preços devem torná-lo relativamente baixo e economicamente viável. No campo das decisões de distribuição há três opções estratégicas básicas em termos da cobertura do mercado e do nível de exclusividade entre fornecedor e varejista:

- Distribuição exclusiva -> proporciona ao intermediário o direito de vender um produto em uma região geográfica definida;
- Distribuição seletiva -> dá a vários estabelecimentos o direito de vender um produto em região geográfica definida;
- Distribuição intensiva -> torna um produto disponível no maior número de estabelecimentos de cada região para obter mais exposição e maior oportunidade de venda. (FERRELL et al., 2000).

Após selecionar o mercado-alvo e desenvolver um composto mercadológico, deve-se tentar diferenciar o produto das ofertas concorrentes e posicioná-lo de modo que pareça possuir as características desejadas pela maioria dos consumidores. Ao adotar uma estratégia de diferenciação deve-se considerar não somente as percepções do consumidor baseadas em qualidades reais (características ou estilo do produto), mas também em qualidades psicológicas (imagem do produto). Essas estratégias também são combinadas com as estratégias de posicionamento, que objetivam criar uma imagem positiva do produto através do posicionamento da posição atual, mudança para uma nova posição ou reposicionamento do concorrente.

Outra variável que deve ser considerada na definição da estratégia de marketing é a análise do ciclo de vida do produto, da marca ou do mercado. Cada estágio do ciclo de vida – introdução, crescimento, maturidade e declínio - requer da empresa uma estratégia diferenciada considerando o desempenho do setor, produto ou marca, a participação no mercado e as possibilidades de se destacar ou abandonar o mercado.

### ***Implantação das estratégias e programas***

Para Ferrell et al. (2000), a implementação de marketing é um processo de execução da estratégia de marketing pela criação de ações específicas que assegurarão que os objetivos de marketing sejam atingidos. Entretanto, nem sempre a estratégia pretendida é a realizada isto porque, no decorrer da implantação, novas situações interferem no ambiente, tanto interno como externo, que promovem mudanças durante a implantação.

A implantação de marketing é crítica para o sucesso global de qualquer organização porque é responsável por colocar a estratégia de marketing em ação. Ferrell et al. (2000) sugere que a implementação de marketing envolve vários componentes e atividades inter-relacionados. A primeira delas diz respeito a **metas e valores compartilhados** entre todos os



funcionários da organização, o que permite alinhar e focalizar as ações de todos para a melhoria da organização. Este aspecto realça a importância da preparação do ambiente interno, enquanto capacitação das pessoas, fortalecimento das competências individuais e alicerce ao marketing integrado. Kotler e Keller (2006) fazem destaque às ações de marketing interno como variável importante para alcançar o comprometimento de todos na organização no papel de atender bem os clientes. Esse é um dos pilares da visão do marketing holístico que se fortalece com a interação e inter-relacionamento com o marketing integrado, marketing de relacionamento e marketing socialmente responsável. O segundo componente, diz respeito a **estrutura de marketing** que deve ser adequada aos propósitos da organização, promovendo a adequação dos recursos e estruturação da área, quando for o caso, de tal forma que proporcione uma flexibilidade operacional ao menor custo. **Sistemas e processos organizacionais** são o terceiro conjunto de componentes fundamentais para a implementação. Embora todos os sistemas sejam importantes, o sistema de informação de marketing (S.I.M.) é parte crítica do processo de planejamento e implementação, já citado anteriormente. Independente do tamanho da organização, deve-se estruturar uma base para desenvolvimento de um S.I.M., garantindo um fluxo contínuo de informações e eventos que servirão de base para orientar a análise sistemática dos ambientes externo e interno antes do desenvolvimento das estratégias de marketing. O S.I.M. contribui ainda para orientar, controlar e dar base para avaliação de todas estratégias de marketing. Outros componentes a serem considerados são os **recursos** tangíveis e intangíveis disponíveis para suportar a implementação das estratégias de marketing. O resultado da análise SWOT fornece subsídios para identificação dos fatores limitantes, relacionados à necessidade de recursos, que impedem a implantação das estratégias. Por fim **pessoas**, talvez a variável mais incontrolável do ambiente interno, mas de fundamental importância para o sucesso da organização. A implantação de qualquer estratégia é totalmente vulnerável à qualidade, diversidade e habilidades da força de trabalho da empresa. E intimamente relacionado ao desempenho das pessoas, **a liderança** assume papel importante no sentido de manter a equipe motivada e comprometida com as estratégias da organização.

### ***Controle e avaliação***

Para verificação da eficácia das estratégias é necessário se estabelecer indicadores de desempenho e medidas que apontarão os desvios na implementação das ações de marketing. Mais uma vez, o S.I.M., se bem estruturado, pode auxiliar na identificação desse desempenho cruzando dados reais com os planejados. Nas grandes empresas, segundo Ferrell et al. (2000),

a sofisticação e a profundidade da avaliação do custo do plano e o retorno esperado serão maiores, mas os mesmos princípios aplicam-se em empresas de menor porte. Por essas razões, a importância da realização de um plano de marketing consolidando todas as ações estratégicas elaboradas para o negócio é decisiva para a universalização desses desafios em toda a organização.

### **2.2.5 Marketing Estratégico e a competitividade**

A competitividade não tem mais limite. Prahalad e Hamel (2005) despertam a atenção para a competitividade pelo futuro, onde a competição não se dará mais pela participação de mercado e sim pela participação nas oportunidades. A participação em mercados conhecidos, apesar das constantes modificações que apresentam, nem se compara com a definição de estratégias para mercados que estão nascendo, onde não se tem visão de quais segmentos de mercado podem ser identificados, quais os concorrentes potenciais e suas estratégias de atuação, quais as conseqüências do novo sobre os mercados tradicionais. Os autores sinalizam que organizações estão se movimentando para a formação de alianças, para a reunião de competências e que experimentos estão sendo conduzidos nos mercados nascentes, tudo para captarem fatias das futuras oportunidades mundiais. Questionam ainda que, será que as competências atuais serão adequadas para aumentar a participação nas oportunidades futuras? E concluem que, para obter uma fatia desproporcional dos lucros futuros é necessário possuir uma fatia desproporcional de competências necessárias. Essa dimensão extrapola os limites das empresas e exigem dos governos o desempenho do papel legítimo no seu fortalecimento (enquanto país), por meio de políticas educacionais, incentivos fiscais, recrutamento de investimento interno, etc.

A grande contribuição de Prahalad e Hamel (2005) nesse tema foi instigar os empresários e as altas gerências a refletirem como estar preparados para aproveitarem dessas mega-oportunidades no futuro; como preparar a empresa para que possa sobreviver nesse novo momento de transformações, organizando o pensamento estratégico em três momentos, apresentadas no Quadro 7: i) liderança intelectual; ii) gerência dos caminhos de migração e iii) competição pela participação no mercado.

Liderança intelectual	Gerência dos caminhos de migração	Competição pela participação no mercado
<p>Fazer a previsão dos destinos do setor, mergulhando profundamente nos mecanismos que o impulsionam.</p> <p>Desenvolver um ponto de vista criativo sobre a possível evolução de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funcionalidade</li> <li>▪ Competência</li> <li>▪ Interface com o consumidor</li> </ul> <p>Resumir esse ponto de vista em uma “arquitetura estratégica”</p>	<p>Desenvolver previamente competências essenciais, explorando conceitos alternativos de produtos e reconfigurando a interface com o consumidor.</p> <p>Montar e gerenciar a coalizão necessária dos participantes do setor.</p> <p>Forçar os concorrentes a adotar caminhos de migração mais longos e caros.</p>	<p>Criar uma rede mundial de fornecedores.</p> <p>Elaborar uma estratégia apropriada de posicionamento no mercado.</p> <p>Apropriar-se da participação dos concorrentes em mercados críticos.</p> <p>Maximizar a eficiência e a produtividade.</p> <p>Gerenciar a interação competitiva.</p>

### Quadro 7 – Fases da competição pelo futuro

Fonte: Prahalad e Hamel (2005, p.53)

A primeira fase trata da competição pela compreensão mais aprofundada das tendências e discontinuidades que poderiam ser usadas para transformar as fronteiras do setor e criar um novo espaço competitivo. É a competição pela concepção de novos tipos de benefícios ao consumidor ou pela concepção de formas radicalmente novas para proporcionar ao consumidor os benefícios existentes. Para entender e aproveitar essas possibilidades futuras, o Marketing Estratégico sistematizado e eficiente nas organizações contribuirá na reconstrução dos negócios, sendo necessário a alavancagem do capital humano na diferenciação das empresas. As organizações têm que estar próximas dos mercados atuais e emergentes para mapearem os impactos das transformações nos ambientes de mercado e preferências dos consumidores.

A segunda fase foca o encurtamento dos caminhos de migração do estágio conhecido para o inovador, o que geralmente exige um tempo significativo para a concretização. As empresas que entenderem melhor as megaopportunidades e anteciparem a concretização de soluções frente à nova realidade, estarão alcançando uma vantagem competitiva diferenciada. Portanto, a manutenção de um S.I.M. (Sistema de Informação de Marketing) como núcleo gerenciador de eventos e dados do mercado para o Marketing Estratégico é de fundamental

importância para as empresas vislumbrarem os atalhos do caminho entre o momento atual e as oportunidades do amanhã. A disponibilidade dessas informações alavancarão o desenvolvimento das competências essenciais para uma nova realidade, exigindo cada vez mais a interação entre as diversas áreas das empresas num mesmo objetivo.

A terceira fase remete a uma batalha pela participação e posicionamento no mercado dentro de parâmetros extremamente bem definidos de valor, custo, preço e serviço. Destaca-se nesta fase a criação de uma rede mundial de fornecedores, pois pode ser um campo de oportunidades para as empresas de médio e pequeno porte, só que estas necessitam estar preparadas para a nova realidade.

As contribuições de Prahalad e Hamel (2005) fortalecem a visão de que os mercados inovarão em termos de competitividade, exigindo cada vez mais das empresas para percepção, entendimento e adaptação às exigências das novas oportunidades e o pensamento estratégico terá que se modificar. O Marketing Estratégico apresenta um ponto comum de acordo com Toledo e Minciotti (1989), Neves (2005), Kotler e Keller (2006), Zenone (2007), que é a análise das oportunidades de mercado, a escolha de objetivos, o desenvolvimento de estratégias, a formulação, a execução e implementação de programas, dando uma resposta efetiva da empresa às oportunidades de mercado e evidenciando as vantagens competitivas em relação à concorrência. Portanto, o Marketing Estratégico deve acompanhar esse acirramento competitivo, aperfeiçoando o tratamento sistêmico dispondo de recursos para tratamento de informações tecnologicamente mais avançadas para que as informações estejam disponíveis o mais rápido possível e desenvolvendo uma cultura do “pensar o novo” e as suas conseqüências, desprezando as experiências do passado e concentrando-se nas inovações do futuro.

Essa visão fortalece a posição de Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) que têm nos recursos intangíveis da organização o centro da geração de vantagens competitivas que podem ser sustentáveis quanto mais difíceis de imitação forem.

Em se pensando nas redes mundial de fornecedores, as empresas de médio e pequeno porte podem se destacar como potenciais parceiros de negócios das grandes organizações, transformando a sua eficiência operacional em diferenciais de custos na cadeia produtiva das grandes empresas. Chama-se atenção, porém, da necessidade das empresas de médio e pequeno porte estarem com as mentes estimuladas, preparadas e alertas para o que pode ocorrer no ambiente em que estão inseridas, e buscarem novas oportunidades para a reconstrução de seus negócios. A empresa pode deter um conhecimento de mercado muito superior à concorrência, o que lhe permite monitorar e controlar as tendências desse mercado

ressalta Dornelas (2005), antecipando-se aos competidores e sempre trazendo novidades que atendam aos anseios de seus consumidores. É necessário, portanto, educar a organização para o pensamento estratégico mutante e aprimorar a aplicação do Marketing Estratégico.

### **2.2.6 Tendências que afetam o Marketing Estratégico**

A incontestável necessidade de acompanhar a velocidade de transformações nos mercados locais, regionais e globalizados exige das organizações uma revisão em seus processos e sistemas de informações, para poderem estar preparadas com estratégias inovadoras e condizentes com a realidade dos mercados e estabelecerem diferenciais competitivos que lhes garantam a sustentabilidade de seus negócios no longo prazo.

Essa necessidade é corroborada com os resultados de um estudo internacional realizado em 2003 com 220 gestores com o objetivo de identificar os desafios que os gerentes de marketing estavam enfrentando e as possíveis implicações para o marketing (NEVES, 2005), cujos resultados, em ordem de grau de importância, sugerem que os principais desafios pareciam ser:

- altos e crescentes níveis de concorrência em todos os mercados;
- níveis muito mais altos de concorrência de preço;
- ênfase crescente (e necessidade) sobre os serviços para o consumidor;
- demanda por níveis mais altos de qualidade de produtos;
- taxas mais altas de inovação de produtos;
- necessidades mutantes e menos previsíveis das necessidades dos consumidores;
- emergência de novos segmentos de mercado;
- poder crescente dos canais de distribuição;
- crescimento da preocupação ambiental (verde);
- aumento das regulamentações governamentais;
- integração européia;
- crescimento dos custos com promoção e propaganda.

Percebe-se que todas essas questões interferem diretamente na formulação de estratégias de marketing, exigindo competência e agilidade na readequação dos planos e programas de ação para se manterem competitivas.

Palácios e Sousa (2004) reúnem as principais tendências que se prevêem para a nova ordem mundial, que certamente vão alterar as decisões do Marketing Estratégico:

- superpopulação – deverá dobrar até 2020;
- aumento da produção industrial e do consumo – que levanta a preocupação com o atingimento do autêntico desenvolvimento sustentável;
- revolução de altas tecnologias – que poderá resultar em vantagem competitiva para pequenas e médias empresas;
- integração mundial – como se dará a organização das empresas se as barreiras de fronteiras estão cada vez mais invisíveis favorecendo a operação de produções em países de custos cada vez mais baixos e obtenção de lucros em países com menores cargas tributárias?;
- diversidade e complexidade – coexistirão subculturas de autogoverno;
- desagregação e diversificação empresarial – o que conduzirá para maior concorrência entre os diferentes organismos públicos;
- potencialização de alianças internacionais de colaboração – entre empresas, governos, economistas e ecologistas, nações em concorrência, tudo com reciprocidade de interesses;
- uma norma universal para a liberdade;
- os valores transcendentais – qualidade de vida, realização, arte, espiritualismo;
- *global born* e metanacionais – qual o modelo empresarial mais apropriado às novas condições de mercado?

A importância em ressaltar essas tendências é para reforçar a necessidade que a empresa do século XXI tem de conhecer, visualizar caminhos e se possível, antecipar-se às conseqüências na aplicação do Marketing Estratégico como reflexo da nova ordem mundial, independente do tamanho da empresa e do mercado atual.

Outros sinais que requerem dos profissionais de marketing mais atenção aos valores em transição, uma vez que têm influência direta nos segmentos de mercado selecionados para atuação da empresa, diz respeito às tendências no mercado de consumo, que muitas vezes, são resultados de modificações nas referências culturais, sociais, pessoais e psicológicas, fatores estes amplamente estudados na análise do comportamento do consumidor, e que permitem identificar um perfil do público-alvo em transformação.

Wright e Giovinazzo (2005) destacam a importância do papel das mulheres como consumidores até 2010, utilizando-se de dados e projeções provenientes de uma Pesquisa Delphi sobre Perfil do Consumidor do Futuro, realizada por meio da Internet pelo Programa de Estudos do Futuro da Fundação Instituto de Administração. O resultado da análise das

tendências sobre a participação e o papel da mulher na sociedade, na família, no mercado de trabalho e no mercado consumidor, apontam que em 2010:

- o nível de instrução da mulher se manterá em patamares superiores ao dos homens;
- que 45% a 60% das mulheres estarão empregadas;
- os salários das mulheres deverão equiparar-se ao dos homens com a mesma função;
- as mulheres deverão ocupar um número crescente de postos de chefias.

Portanto, economia, os mercados e as empresas deverão estar preparados para atender às necessidades específicas das mulheres e estar cientes de que elas serão tomadoras de decisão no processo de compras, complementam Wright e Giovinazzo (2005). A organização que não estiver preparada para perceber, acompanhar e antecipar-se aos resultados dessas tendências estarão sendo ameaçadas pela dinâmica competitiva do mercado. Sob esse enfoque, ressalta-se a importância de manter aquecido o termômetro do Marketing Estratégico para reorientar o pensamento e as ações estratégicas das organizações.

Aburdene (2006) apresenta um conjunto de sete megatendências que promoverão a transformação social resultante de uma mudança de valores e necessidades econômicas que reinventarão a livre iniciativa. As *Megatrends 2010*<sup>5</sup> são as seguintes:

1. a ascensão da espiritualidade
2. o alvorecer do capitalismo consciencioso
3. a liderança (que provém) do meio
4. a espiritualidade nos negócios
5. o consumidor motivado por valores
6. a onda das soluções conscienciosas
7. a explosão (*boom*) do investimento socialmente responsável.

Entre essas megatendências, destaca-se a figura do consumidor motivado por valores ou consumidor consciencioso inserido num mercado que cresce a cada ano. O consumidor consciencioso é aquele que valoriza produtos que economizam energia e são ecologicamente corretos e estão dispostos a pagar mais por isso. Muitas vezes são categorizados como consumidores “LOHAS” (*Lifestyles of Health and Sustainability*) e compõem um mercado que compreende cinco setores:

---

<sup>5</sup> Literalmente, *megatrend* significa megatendência, mas o termo foi mantido em seu original.

1. Economia Sustentável (edificações “verdes”, energia renovável, investimento socialmente responsável);
2. Vida Sadia (alimentos naturais e orgânicos, suplementos nutricionais e cuidados pessoais);
3. Cuidados Alternativos com a Saúde (bem-estar, cuidados complementares e alternativos [por exemplo: homeopatia]);
4. Desenvolvimento Pessoal (produtos para mente, corpo e espírito e serviços, desde CDs até seminários);
5. Estilos de Vida Ecológicos (produtos ecológicos e recicláveis, ecoturismo e viagens).

Esses recortes fortalecem as constantes modificações que os mercados vêm passando nas últimas décadas e apontam para possibilidades de cenários que requererão um repensar nos modelos de negócios e abordagens mercadológicas para continuarem a atender o público-alvo.

Num debate estratégico promovido pela HSM Management (nr. 65, nov/dez 2007), George Yip e Gerry Johson, especialistas britânicos em estratégias, enfatizam a necessidade de uma abordagem dinâmica, transformacional, ao gerenciamento estratégico. Afirmam que os modelos utilizados nos últimos 20 anos levam a uma abordagem estática que se torna obsoleta quando as circunstâncias mudam. Entretanto, Porter alinhava o raciocínio estratégico que corrobora com a abordagem dinâmica afirmando que: “A continuidade é fundamental para uma estratégia de sucesso. Se não for algo que se faz constantemente, não é estratégia”. Apesar da percepção de Yip e Johson que as estratégias uma vez formuladas devem ser implementadas, Porter reforça a idéia do gerenciamento constante, tornando o pensar estrategicamente um exercício diário e não o cumprimento de uma atividade no calendário empresarial.

Diante dessas possibilidades, destaca-se a importância da modernização e profissionalização das empresas de médio e pequeno porte em se adaptarem a essa nova realidade, adotando práticas modernas de gestão e direcionando para o Marketing Estratégico informações que possam contribuir para a formulação de estratégias alinhadas com esse novo momento. A possibilidade de ter um instrumento que auxilie na avaliação da aplicação do Marketing Estratégico nas organizações é uma contribuição indiscutível para as empresas e para a ciência.



### **3 MÉTODO DA PESQUISA**

O objetivo da pesquisa é contribuir para a proposição de um instrumento que permita identificar a adoção e a intensidade da implementação do Marketing Estratégico em empresas de médio e pequeno porte.

Quando um tema a ser pesquisado é bastante amplo e o pesquisador não tem conhecimento suficiente para formular questões e/ou hipóteses específicas, ou ainda, mesmo que o pesquisador já possua conhecimento sobre o assunto e se procura um maior entendimento, a pesquisa exploratória é recomendada porque contribui para a identificação da amplitude do estudo e delineamento das variáveis a serem exploradas e que atendam ao objetivo da pesquisa. A pesquisa exploratória pode gerar informações sobre as possibilidades práticas da condução de pesquisas específicas (MATTAR, 2007).

A pesquisa exploratória é recomendada ainda como uma fase inicial de uma investigação mais ampla, na qual se busca mais informação para esclarecimento e delimitação de um objetivo de pesquisa, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos. Geralmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não-padronizadas e estudos de caso (GIL, 1999). Malhotra (2006) corrobora com as abordagens anteriores, pontuando que a pesquisa exploratória tem como principal objetivo ajudar a compreender o problema enfrentado pelo pesquisador e que os dados primários obtidos nesse processo são de natureza qualitativa. Gil (1999) reforça a natureza dos dados em pesquisas exploratórias pontuando que procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas.

Dessa forma considerando o objetivo da pesquisa, as contribuições para a proposição de um instrumento passam pelo exame e reflexão de idéias que permitam obter um entendimento de como identificar a prática do marketing estratégico, o que remete ao uso de uma técnica qualitativa uma vez que não se pretende quantificar nem tampouco identificar quais empresas adotariam essa prática.

#### **3.1 Tipo de pesquisa e métodos**

Do ponto de vista de seu objetivo, a pesquisa se caracteriza como uma pesquisa exploratória, organizada em duas etapas.

Quanto à natureza dos dados a serem obtidos trata-se de uma pesquisa qualitativa. Segundo Parasuraman (1986), a pesquisa qualitativa envolve a coleta, a análise e a interpretação de dados que não podem ter significados quantificados. Reforça ainda a idéia de que, para alguns pesquisadores, a pesquisa qualitativa pode ser utilizada para verificar a acuracidade dos resultados de uma pesquisa quantitativa e a correta interpretação deles.

Goldenberg (1999) considera que a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc, sobre determinados assuntos.

Sendo assim, caracteriza-se esta pesquisa como uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa.

Quanto aos métodos de levantamento de dados, a pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis (MATTAR, 2007, p.9), tais como: levantamentos em fontes secundárias, levantamento de experiências, estudo de casos selecionados e observação informal. Parasuraman (1986, p.127-132) apresenta como métodos para realização de pesquisa exploratória: a entrevista com informantes-chave, entrevista com grupo focado e análise de dados secundários. Para a aplicação desses métodos, Parasuraman (1986, p.240) apresenta as técnicas de pesquisas qualitativas mais utilizadas em pesquisas exploratórias: informante-chave, estudo de caso, discussão em grupo, entrevistas em profundidade, teste de associação de palavras e observação não-estruturada.

Na primeira etapa, foi realizada uma pesquisa exploratória utilizando o método de levantamento em fontes secundárias, especificamente em fontes bibliográficas e dados secundários. O levantamento bibliográfico permite amadurecer e aprofundar um problema de pesquisa por intermédio do conhecimento de trabalhos publicados em periódicos científicos, dissertações de mestrado, tese de doutorado, livros e revistas e informações publicadas por órgãos de representatividade (MATTAR, 2007, p.9).

Na segunda etapa, foi realizada uma pesquisa exploratória utilizando a técnica de informante-chave que permitiu obter a opinião de especialistas competentes e experientes no assunto.

### **3.2 Primeira etapa da pesquisa**

Esta etapa forneceu subsídios para a contextualização do projeto, definição do problema de pesquisa e o objetivo, e a construção de um conjunto de 126 assertivas relacionadas à prática do Marketing Estratégico (ver Apêndice B). A identificação dessas

assertivas considerou os achados dos diversos autores pesquisados para a elaboração deste projeto, ordenadas conforme o Fluxo de Informações para o Marketing Estratégico (Apêndice A).

A quantidade de assertivas apresentou-se demasiada para submissão à análise de empreendedores de empresas de médio e pequeno porte responsáveis pelo pensamento estratégico, o que motivou realizar uma revisão mais criteriosa considerando a realidade dessas organizações. Como o instrumento que se pretende construir deve abordar ações genéricas relacionadas ao Marketing Estratégico, não é possível particularizar especificidades encontradas nos diversos tipos de negócios. Entretanto, sempre se mantiveram em evidência as variáveis significativas para a aplicação do Marketing Estratégico, identificadas pelos diversos autores analisados, para a manutenção dos aspectos relevantes para a sua aplicação. Como resultado desta etapa, a quantidade de assertivas reduziu para 57 e estas foram as eleitas para avaliação na segunda etapa da pesquisa (ver Apêndice C).

### **3.3 Segunda etapa da pesquisa**

Considerando as exposições apresentadas na identificação do tipo de pesquisa e método (3.1), esta fase se caracteriza por uma pesquisa exploratória com a utilização da técnica informante-chave. A decisão pelo uso dessa técnica é alicerçada nos achados de Parasuraman (1986), Houston (1974) e Cox (1979) apud Parasuraman, que caracterizam a importância de especialistas qualificados como fonte de informações sobre determinados assuntos.

Segundo Parasuraman (1986, p.127), uma maneira efetiva de se realizar uma pesquisa exploratória é obter a opinião de pessoas que sejam especialistas competentes, com experiência no assunto que esteja sendo pesquisado. Esta técnica é chamada de informante-chave e requer um cuidado especial na escolha correta dos informantes para se evitar problemas de superficialidade sobre o assunto discutido.

Parasuraman (1986) busca em Cox (1976) referência sobre a utilização da técnica de informante-chave em pesquisas de Marketing Industrial, na qual afirma que:

Não é raro encontrar que menos de 1% das pessoas especialistas associadas a um determinado mercado industrial possuem virtualmente todas as informações relevantes sobre o mercado.

Usuários da técnica informante-chave devem ter cuidado na seleção desses especialistas e devem estar atentos a duas dificuldades potenciais apontadas por Parasuraman (1986):

- Muitos indivíduos se intitulam conhecedores de um determinado assunto, mas não possuem informação útil para dar;
- Localizar especialistas genuínos e convencê-los a cooperar não é tarefa fácil.

O informante-chave deve ser alguém que não só entende da situação, mas também, pense sobre o assunto, vivencie o assunto. Deve ser alguém que tenha conhecimento ou experiência pessoal ou profissional na área em estudo e reúna qualidades de se expressar com clareza. Deve ser alguém que sabe o que está acontecendo e seja articulado o suficiente para compartilhar o conhecimento.

Recomendações da *University of Illinois* sobre o uso da técnica, sugere que seja fornecido aos entrevistados um roteiro para explicar a finalidade da entrevista.

Como qualquer técnica de pesquisa existem vantagens e desvantagens em usar a técnica informante-chave, resumidas no Quadro 8 a seguir:

<b>VANTAGENS E DESVANTAGENS DO USO DA TÉCNICA DE INFORMANTE-CHAVE</b>	
<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
Oportunidade de estabelecer relatos verdadeiros e ter uma visão interna	Outros membros da comunidade que não são utilizados como informantes-chave podem tornar-se ciumentos e ressentidos por ser deixados de fora.
Pode oferecer informação em profundidade sobre as causas do problema.	Sua relação com o informante-chave poderá influenciar a informação que você obtenha.
Permite esclarecer idéias e informações sobre base contínua.	Informantes podem dar-lhe suas próprias impressões e preconceitos.
Pode ser facilmente combinada com outras técnicas.	Poderá ter que ser combinado com outros métodos, porque a representatividade do total da comunidade é difícil de conseguir.
Permite obter informações de muitas pessoas diferentes, incluindo os pontos de vista da minoria e da maioria silenciosa.	As informações que você obtenha podem ser difíceis de quantificar e organizar.
Voluntários da comunidade podem ser envolvidos no processo de conscientização da comunidade e, assim, construir e apoiar tanto para a CES e para o projeto.	Deve ignorar as perspectivas dos membros da comunidade que são menos visíveis.
Pode permitir altos custos de impressão, correio e análise de dados	Leva tempo para selecionar bons informantes e criar confiança.
Pode ser usada com todas as faixas etárias, incluindo crianças e idosos.	

#### **Quadro 8 – Vantagens e desvantagens do uso da técnica informante-chave**

**Fonte:** *University of Illinois Extension – Program Planning & Assessment*, disponível em <http://ppa.aces.uiuc.edu/KeyInform.htm> (tradução livre).

Apesar das dificuldades apresentadas, decidiu-se por esta técnica pela característica deste projeto e a pela necessidade de realização no menor espaço de tempo.

### 3.3.1 Amostra e sujeito de pesquisa

Para projetos de pesquisa exploratória, tais como os que utilizam pesquisa qualitativa, o tamanho da amostra costuma ser pequeno (MALHOTRA, 2006, p.324), o que corrobora com a categorização de Parasuraman (1986, p.122), quando compara as diferenças entre pesquisas exploratórias e conclusivas.

As características não-probabilística e pequenas amostras da técnica de pesquisa qualitativa têm implicações importantes a respeito do seu uso. Tais técnicas pretendem revelar *insights*, idéias ou a compreensão sobre um problema inicial; elas não são recomendadas para um plano de ação (PARASURAMAN, 1986, p.240).

Considerando que no presente projeto utilizamos uma pesquisa de natureza qualitativa, o tipo de amostra recomendada para atender às suas características desta segunda etapa – pesquisa exploratória, qualitativa, com utilização da técnica informante-chave para levantamento de informações – decidiu-se pela amostra não-probabilística.

As amostras não-probabilísticas são usualmente identificadas em três tipos: i) amostra por conveniência, ou acidental; ii) amostra por julgamento, também conhecida como intencional; e iii) amostra por cotas ou proporcionais (PARASURAMAN, 1986; MALHOTRA, 2006; MATTAR, 2007).

A necessidade de selecionar especialistas sobre determinado assunto, com experiência comprovada, nos remete à caracterização da amostra como não-probabilística por julgamento ou amostragem por tipicidade, segundo Gil (1999).

A seleção dos sujeitos de pesquisa que representam os informantes-chave foi observada criteriosamente, considerando um conjunto de características pré-estabelecidas pelo autor que qualifica os participantes com competência para opinar sobre o assunto em questão.

### 3.3.2 Objetivo da pesquisa, delineamento e aplicação

O objetivo da pesquisa é contribuir para a proposição de um instrumento que permita identificar a adoção e a intensidade da implementação do Marketing Estratégico em empresas de médio e pequeno porte.

As contribuições individuais dos informantes-chave na verificação do arcabouço teórico que sustenta a prática do Marketing Estratégico, sumarizado nas 57 assertivas apresentadas, influenciaram na construção do instrumento final, visto que são profissionais com habilidades técnicas e vivenciais que permitem operacionalizar a aplicação.

Dessa forma, pode-se delinear o projeto de pesquisa como uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, cujo método foi o de levantamento a partir de entrevistas semi-estruturadas, utilizando a técnica informante-chave e a amostragem não-probabilística por julgamento.

Foram constituídos três grupos com a seguinte composição:

- Grupo A – composto por Executivos de Marketing;
- Grupo B – constituído por Consultores de empresas, com competência comprovada em Marketing;
- Grupo C – Professores de Marketing em cursos superiores.

A homogeneidade dos grupos se dará pela experiência com as atividades de Marketing e que atenda às condições para qualificação de um informante-chave, apresentadas no Quadro 9.

<b>CONDIÇÕES PARA QUALIFICAÇÃO DE INFORMANTE-CHAVE</b>		
<i>Grupo A</i> <i>Executivos de Marketing</i>	<i>Grupo B</i> <i>Consultores de Marketing</i>	<i>Grupo C</i> <i>Acadêmicos</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiência profissional superior a 10 anos;</li> <li>▪ Responsável pela formulação, decisão e redirecionamento das estratégias de negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preferencialmente, consultorias de Marketing ou consultor especialista em Marketing;</li> <li>▪ Consultorias ou consultores associados a consultorias com mais de 10 anos de atuação no mercado;</li> <li>▪ Possua uma carteira de clientes diversificada (pequeno, médio e grande porte).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doutores ou mestres que ministrem disciplinas na área de Marketing e Planejamento;</li> <li>▪ Experiência acadêmica superior a 15 anos;</li> <li>▪ Possua produção científica relacionada ao tema.</li> </ul>

**Quadro 9 – Condições para qualificação de informante-chave**

**Fonte:** elaborado pelo autor

O processo de recrutamento dos especialistas deu-se por meio da verificação do enquadramento do potencial entrevistado às condições pré-estabelecidas para qualificação. O perfil do entrevistado foi complementado com as informações contidas nos Apêndices D, E e F, de acordo com a especialidade.

As entrevistas com os informantes-chave foram realizadas individualmente, conduzidas pessoalmente pelo autor da dissertação, por intermédio de agendamento de horário para sua realização. Para a condução da entrevista foi desenvolvido um roteiro semi-

estruturado (ver Apêndice G) que permitiu explorar a abrangência do Marketing Estratégico, os aspectos mais importantes no desenvolvimento de um pensamento estratégico e as possibilidades de utilização desses conceitos por empresa de médio e pequeno porte.

No início de cada entrevista eram apresentados o objetivo da pesquisa, a abrangência do projeto da dissertação e a forma como a entrevista se desenvolveria. As entrevistas eram previstas para a duração de uma hora, organizada em dois momentos: no primeiro se exploraria a abrangência do tema na construção do pensamento estratégico; e no segundo se apresentava a lista das 57 assertivas para avaliação de sua aplicabilidade na representação da prática do Marketing Estratégico. As entrevistas foram gravadas permitindo a recuperação de todas as informações sobre os assuntos discutidos. Os resultados das entrevistas realizadas são apresentados, por grupo de informante-chave, no próximo capítulo.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa são apresentados por grupo de informantes-chave, organizados em dois blocos na sua seqüência, o primeiro relacionado à abrangência do Marketing Estratégico – a visão dos informantes-chave sobre o tema -; e o segundo relacionado à avaliação das assertivas apresentadas com o objetivo da construção do instrumento de avaliação da prática do Marketing Estratégico.

### 4.1 Grupo A – Executivos de Marketing

As entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho, com duração média de uma hora, de acordo com a disponibilidade dos executivos. Participaram desse processo:

- Caetano Haverli Jr. – Gerente de Marketing da empresa Bunge Fertilizantes S/A, empresa multinacional atuando na área de Agronegócio com a produção de fertilizantes, com 3.000 funcionários. Experiência no gerenciamento de marketing há mais de 20 anos.
- Marco Antonio Antoniassi – Gerente de Negócios da Akzo Nobel Ltda, multinacional do ramo de tintas, especificamente na Unidade de Negócios Tintas para Plástico, com 17 funcionários diretos na unidade de negócios. Experiência no gerenciamento estratégico há mais de 25 anos.
- Maria Ângela de Negreiros – Gerente de Marketing da Akzo Nobel Ltda, multinacional do ramo de tintas, especificamente na Unidade de Negócios Repintura de Veículos, com 350 funcionários. Experiência no gerenciamento de marketing há mais de 12 anos.

Os entrevistados representam três organizações atuantes em mercados totalmente diferentes, apesar de que duas delas pertencem a um mesmo grupo empresarial e setor de mercado, a Unidade de Negócios Tintas para Plástico atua no mercado industrial e a outra no mercado de revenda.

Consolidando as informações do perfil dos entrevistados, as Gerências de Marketing dessas empresas são subordinadas ao CEO (*Chief Executiv Office*). A Unidade de Tintas para Plástico não possui uma estrutura formal de Marketing ficando a cargo do Gerente de Negócio o desenvolvimento dessa função.



As principais atividades de marketing desenvolvidas por essas empresas são: avaliação de oportunidade, segmentação, posicionamento, desenvolvimento de estratégias do composto de marketing (níveis de preço, diferenciação de produtos, estratégia de canais por marca, estratégia de comunicação) e pesquisas.

#### **4.1.1 Comentários gerais**

Explorando os conceitos, abrangência e aplicação do Marketing Estratégico, o entendimento do grupo de empresários é apresentado a seguir:

- Toda estratégia deve estar alinhada à Missão, Visão e Valores, que devem ser de conhecimento de todos na empresa.
- Para o Marketing Estratégico é imprescindível ter conhecimento claro do mercado de atuação, segmentar e definir o foco, dimensionar o mercado e definir o posicionamento. Resumindo: segmentar, selecionar o público-alvo, posicionar e priorizar ações.
- Deve complementar com a análise das variáveis ambientais e domínio do ambiente interno para avaliação dos recursos disponíveis. Isso dá base para identificar oportunidades, ameaças, riscos.
- Estabelecer um equilíbrio entre o que o mercado necessita e a capacidade que a empresa tem em atender.
- A consolidação do Marketing Estratégico requer treinamento, compartilhamento de informações.
- O gerenciamento do Marketing Estratégico é monitorar, avaliar e adequar suas estratégias.

#### **4.1.2 Avaliação das assertivas**

A avaliação das 57 assertivas (Apêndice C) se deu uma a uma pelos entrevistados e as contribuições se resumem em:

- Considerar nas variáveis econômicas a avaliação do equilíbrio entre oferta e demanda.
- O estágio do CVP é um problema porque ninguém faz, porque precisa ter duas informações precisas: comportamento do mercado e o portfólio de produtos inserido nesse mercado.

- A assertiva 1 não é relevante porque o histórico não explica o mercado atual, é melhor trabalhar com tendências.
- As assertivas de análise de potencial (31, 32 e 33) parecem de difícil aplicação pelas empresas porque não têm instrumentos para fazê-la.
- A assertiva 11 é de difícil aplicação por empresas de médio e pequeno porte.
- A assertiva 18 relacionada à análise demográfica deve ser mantida, apesar de que muitos empresários não a vêem.

Quanto à avaliação geral das assertivas, o grupo de executivos considera que elas abordam temas importantes para o Marketing Estratégico e que podem ajudar no processo de profissionalização da média e pequena empresa, oferecendo um instrumento para auto-avaliação.

O cuidado nesse processo de profissionalização é a definição clara do Marketing Estratégico, porque se percebe uma confusão do que é Marketing Estratégico com Estratégia ou Táticas de Mercado. Para a média e pequena empresa o Marketing Estratégico está muitas vezes na ‘cabeça do dono’.

Por fim, o grupo de executivos considera que o Marketing Estratégico pode e deve ser praticado por empresas de menor porte.

## **4.2 Grupo B – Consultores de Marketing**

As entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho, com duração média de uma hora, de acordo com a disponibilidade dos consultores. Participaram desse processo:

- Luiz Antonio F.Gomes – Sênior Consultant da FBDE|Nexion Consulting – Consultores e Auditores em Marketing e Vendas, empresa presente no mercado há 24 anos, atendendo a clientes de médio e grande porte dos ramos industrial, comercial e serviços. Como consultor atua há 22 anos.
- Marco Antonio Ferreira – Diretor de Projetos da DirectBiz Consultants – Consultoria em Negócios e Venda Direta, empresa atuante no mercado há 11 anos, atendendo clientes de médio e pequeno porte. Como consultor atua há 4 anos.
- Wlamir Bello – Consultor de Marketing da U.O. de Orientação Empresarial do SEBRAE-SP Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo, organização presente no mercado há 36 anos, promovendo a competitividade e

o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Como consultor de marketing acumula uma experiência de 11 anos.

Consolidando as informações do perfil dos entrevistados, constatamos que apenas duas empresas possuem um modelo para avaliação das práticas de Marketing Estratégico, sendo o plano de negócios o modelo adotado por uma delas. Quanto à tomada de decisões de seus clientes fundamentada na pesquisa de informações do mercado, raramente utilizam essas informações, estão mais ocupados com o dia-a-dia. As principais dificuldades encontradas por seus clientes no gerenciamento do Marketing Estratégico são: gestão familiar interferindo nos negócios, gestão dos momentos de inflexão (paradigmas), falta de planejamento, orçamento, definição de marketing, não utilização de projeções futuras dificultando a construção de cenários.

#### **4.2.1 Comentários gerais**

Os comentários realizados pelos entrevistados sobre os conceitos, abrangência e aplicação do Marketing Estratégico, são apresentados a seguir:

- Marketing Estratégico é um conjunto de diretrizes que parte da Missão, Visão e Valores claramente definidos.
- É necessário reunir informações da concorrência, fazer análise do ambiente e das variáveis ambientais.
- Avaliar o posicionamento estratégico, as oportunidades de mercado, o potencial e definir o posicionamento.
- Para o Marketing Estratégico é imprescindível ter a declaração de Missão, Visão para 10 a 20 anos, Valores, segmentação, avaliar o potencial, definir o posicionamento e a partir daí desenvolver as estratégias de marketing.
- Para a consolidação do pensamento estratégico é necessário o comprometimento da liderança e um processo de comunicação para envolvimento de todos os funcionários.

#### **4.2.2 Avaliação das assertivas**

A avaliação das 57 assertivas (Apêndice C) se deu uma a uma pelos entrevistados e as contribuições se resumem em:

- Ajustar o enunciado da assertiva 6 para: Acompanha constantemente as novas leis que influenciam no seu negócio.
- A avaliação do CVP (assertivas 46 e 47) nem sempre têm condições de fazer. Eles sentem os reflexos e às vezes não sabem como lidar.
- A análise de ameaças e oportunidades (assertivas 56 e 57) é mais intuitiva e de difícil sistematização, difícil para as empresas de médio e pequeno porte implantarem.
- Na assertiva 9 procurar dar exemplos para deixar mais claro.
- Difícilmente as assertivas de 10 a 12 – variáveis tecnológicas – estarão presentes em empresas de médio e pequeno porte.
- Deixar mais clara a idéia da assertiva 13 relacionada à avaliação sociocultural.
- As assertivas 23 a 25 são de difícil aplicação porque elas não fazem pesquisa.
- Ajustar a formulação das assertivas de uma forma mais simples e direta

Quanto à avaliação geral das assertivas, o grupo de consultores considera que elas podem compor um instrumento de avaliação da prática do Marketing Estratégico e contribuir para a melhoria da gestão dessas empresas. Acredita ainda que o Marketing Estratégico pode e deve ser adotado por empresas de médio e pequeno porte, e o que falta é qualificação. Entendem que seja mais fácil adotar nos empreendedores de oportunidades do que nos empreendedores por necessidade, considerando as características definidas pelo SEBRAE e recomendam a utilização de um sistema de informações simples para dar suporte ao gerenciamento das informações.

### **4.3 Grupo C – Acadêmicos**

As entrevistas com duração de uma hora foram realizadas na Universidade, de acordo com a disponibilidade professores. Participaram desse processo:

- Dr. Marcos Cortez Campomar – livre docente e professor da Universidade de São Paulo, com atuação na área de marketing, experiência superior a 22 anos de docência e elevada produção científica.
- Dr. Geraldo Luciano Toledo – livre docente e professor da Universidade de São Paulo, com atuação na área de marketing, experiência superior a 40 anos de docência e elevada produção científica.

- Dra. Ana Akemi Ikeda – livre docente e professora da Universidade de São Paulo, com atuação na área de marketing, experiência superior a 20 anos de docência e elevada produção científica.
- Ms. Daniel Moraes Campos – mestre e professor da Universidade Municipal São Caetano do Sul, com atuação na área de marketing e gestão, experiência superior a 18 anos de docência e moderada produção científica.

#### **4.3.1 Comentários gerais**

Os comentários realizados pelos entrevistados sobre os conceitos, abrangência e aplicação do Marketing Estratégico, são apresentados a seguir:

- Cuidado para não ficar numa dicotomia entre Marketing Estratégico e Marketing Operacional, porque em certos momentos eles se confundem. Não é difícil alterar estratégias em tempo real, como respostas à implementação de táticas.
- O Marketing não é estratégico, ele é utilizado como Marketing no nível Estratégico dentro de uma organização.
- Em empresas de médio e pequeno porte o estratégico é a decisão do dono, ou do acionista para empresas maiores.
- A relevância do Marketing Estratégico em empresas de médio e pequeno porte que estabelecem um contrato de parceria com grandes organizações é reduzida, uma vez que esta tomou a decisão de crescer com esse formato de negócio e deve seguir todas as orientações e padrões do seu cliente; às vezes, nem no composto de marketing elas têm controle porque tudo está definido em contrato.
- O Marketing Estratégico deve abranger estudo de mercado, análise do ambiente de marketing e seleção de mercado-alvo. Numa outra leitura, isso envolve a análise da demanda, atratividade e definição de uma posição competitiva para depois partir para a escolha do mercado. Para a conclusão, são vários processos relacionados, tais como: busca de informações de clientes, dos concorrentes, entender os movimentos que os concorrentes estão desenhando, avaliar a segmentação de mercado, priorizar mercados de acordo com a estratégia central, definir o posicionamento e desenvolver as estratégias do composto de marketing.

- Na estratégia de crescimento deve-se trabalhar com o ciclo de vida do negócio e na estratégia competitiva com o ciclo de vida do produto, devendo as estratégias de crescimento prevalecer sobre as estratégias competitivas.
- A efetivação do Marketing Estratégico requer outras atividades de marketing tais como: um sistema de informação e competência analítica para acompanhar o que está acontecendo no ambiente, não precisa ser sofisticado.

#### **4.3.2 Avaliação das assertivas**

A avaliação das 57 assertivas (Apêndice C) se deu uma a uma pelos entrevistados e as contribuições se resumem em:

- Melhorar o enunciado das assertivas de forma mais simples, clara e que esteja próxima da linguagem e entendimento dos empresários de micro e pequenas empresas.
- Ajustar a seqüência da análise de mercado colocando-as antes da segmentação;
- As assertivas relacionadas à análise de potencial (31 a 35) e estimativa de demanda (40 e 41) podem trazer confusão no entendimento dos empresários – repensar; as de análise do potencial não estão significando nada.
- As assertivas de diferenciação e posicionamento (43 a 45) devem estar em seleção de mercado.
- Ajustar assertivas de segmentação de mercado (36 a 39) de tal forma que permitam a identificação do que o empresário faz.
- Não utilizar o modelo SWOT (assertivas 56 e 57).
- A análise do CVP (assertivas 46 e 47) não utilizar porque representa posições já acontecidas, passadas, e é de difícil identificação pelo empresário desse porte;
- Na assertiva 45 a citação “detalhadamente” é muito ampla.
- Tornar claro o que é diferenciação e posicionamento, talvez com exemplos, para facilitar o entendimento.
- Assertiva 24 ninguém faz, talvez pudesse excluí-la.
- Assertiva 33 difícil de encontrar quem faça adequadamente, a sugestão é excluir.

Quanto à avaliação geral das assertivas, o grupo de acadêmicos considera que elas podem compor um instrumento de avaliação da prática do Marketing Estratégico desde que observadas as recomendações.

Cuidados devem ser observados na construção do instrumento, especialmente na escolha da escala de avaliação. Muitas assertivas não têm relação com atitude, talvez grau de utilização ou grau de envolvimento seja mais adequado. Pode-se pensar ainda em utilizar a atribuição de uma nota dando a dimensão de quanto o empresário usa.

O grupo de acadêmicos considera que a idéia é válida porque aborda coisas importantes, só que tem que ter muito cuidado para aplicar na média e pequena empresa. Acreditam que o Marketing Estratégico pode ser aplicado em qualquer empresa, mas o médio e pequeno empresário precisam ser assessorados na implementação desse processo.

#### **4.4 Limitações da pesquisa**

Por se tratar de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa algumas limitações inerentes a esse tipo de pesquisa estão presentes, mas destacam-se dois:

- i) amostra reduzida;
- ii) a composição do grupo de Executivos de Marketing não oferece uma diversidade de ramos de negócios (indústria, comércio e serviços), o que poderia apresentar avaliações diferentes.

Em razão da técnica de levantamento de dados utilizada informante-chave e amostragem não-probabilística por julgamento, a limitação relacionada ao tamanho da amostra não chega ter relevância neste projeto, uma vez que as condições para qualificação de informantes-chave foram rigorosamente observadas.

#### **4.5 Conclusões da pesquisa**

Considerando as recomendações dos grupos participantes da pesquisa, pode-se estabelecer as seguintes hipóteses:

- As 39 assertivas remanescentes contribuem para a avaliação da prática do Marketing Estratégico, abrangendo aspectos importantes;
- Há necessidade de adequação da linguagem às características do ambiente da média e pequena empresa;
- O instrumento apresentado no Apêndice I é adequado para avaliar a prática e o grau de aplicação do Marketing Estratégico em empresas de médio e pequeno porte.

Portanto, a proposição do instrumento de pesquisa para avaliar a prática do Marketing Estratégico foi concretizada, entretanto a validação do instrumento só poderá ser feita

realizando uma pesquisa de campo, observando a diversidade de ramos de negócios e, no caso de microempresário, a caracterização do tipo de empreendedor se de oportunidade ou por necessidade.

O desenvolvimento do instrumento de pesquisa considerou a inclusão do perfil da empresa respondente, seguido das 39 assertivas (Apêndice H) ordenadas em 5 blocos, de acordo com a abordagem análise do Lambin (1998) que representa a dimensão pensamento.

Pelo objetivo do instrumento, a escala a ser utilizada será do tipo atitudinal condutuais, que segundo Richardson (1999, p.266), referem-se:

aos atos que uma pessoa executa, defende ou facilita em relação a um objeto. As variáveis atitudinais condutuais não tem nada ver com atos involuntários e se referem, fundamentalmente, a decisões que as pessoas fazem frente a alternativas de ação em um problema que envolve o objeto atitudinal.

A escala utilizada na construção do instrumento foi a escala unidimensional de Guttman, no qual as assertivas são pontuadas de zero a quatro pontos, sendo “concordo fortemente” igual a quatro e “discordo fortemente” igual a zero. A escala de somatório Likert não foi utilizada neste caso porque ela é recomendada para avaliação de variáveis atitudinais afetivas, que não é o caso.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância cada vez maior das empresas de médio e pequeno porte no cenário mundial vem promovendo um processo de modernização facilitado pelo acesso às novas tecnologias e informações.

A atuação em mercados de elevada competitividade impõe uma disputa acirrada entre as empresas que disputam uma fatia de mercado cada vez maior e que lhes garanta lucratividade constante. As grandes e mega organizações sempre estiveram na vanguarda ditando as regras do mercado, mas as recentes mudanças no cenário mundial têm exigido maior eficiência operacional e de custos para manterem e conquistarem novas posições. A lentidão em reagir em razão de suas estruturas pesadas, favorece a decisão estratégica de estabelecer parcerias com organizações de menor porte.

A grande vantagem que as organizações de menor porte têm em relação às grandes é de caráter operacional em razão de sua independência decisória, centrada em seu dirigente, com potencial de responder muito mais ágil ao mercado, apresentando uma versatilidade que beneficie os negócios (MERRIL, 1973).

A necessidade das empresas estarem atentas ao que acontece no mercado, identificando novas tendências, tecnologias e todos os movimentos que possam impactar em seus negócios é cada vez maior.

As decisões têm que ser tomadas quase que em tempo real e isso exige que os empresários tenham a empresa sob controle, utilizando-se de modelos de gestão mais atualizados. Longenecker, Moore e Petty (1997) pontuam que quanto melhor os empresários entenderem as forças subjacentes à pressão competitiva, mais eles serão capazes de avaliar as oportunidades e ameaças do mercado.

A administração estratégica torna-se fundamental para as empresas. Conhecer cada vez mais o mercado de atuação permite reunir um conjunto de informações para o alinhamento das estratégias da empresa, de onde o Marketing Estratégico representa uma das principais preocupações.

Estudar Marketing Estratégico em organizações de médio e pequeno porte passa a ter relevância num cenário de alta competição. Entretanto, quando se acompanha a taxa de

mortalidade de empresas brasileiras fica a preocupação: como tornar essas empresas mais competitivas nesse cenário de oportunidades?

Dados do SEBRAE apontam que uma das principais causas da mortalidade das empresas é a falta de planejamento. Analisando-se mais detalhadamente essas informações, constata-se que apesar de ter melhorado muito as organizações de médio e pequeno porte no Brasil, elas ainda estão distantes de aplicar a potencialidade das ferramentas de Marketing.

Afirma Greenway (1973) que toda atividade das empresas requer planejamento e para tanto são necessários uma filosofia, uma atitude e um sistema.

As empresas precisam adotar em sua cultura o pensamento estratégico, interagindo todas as áreas da organização ao mesmo objetivo de mercado, sistematizando informações necessárias para o gerenciamento em tempo real.

O ponto de partida apontado por Cobra (1986), Oliveira (2001), Neves (2005), Kotler e Keller (2006) e Zenone (2007) é a declaração de Missão da empresa e a Visão de negócio para os próximos anos. Muitas empresas de médio e pequeno porte não têm uma Missão declarada, ela pode até estar na mente do proprietário, mas ela precisa ser conhecida e perseguida por todos na empresa. Essas declarações são norteadoras das ações das empresas e todas as estratégias que forem formuladas devem convergir para elas.

Mas a conquista daquela atitude apontada por Greenway (1973) requer um processo de aprendizado, de aperfeiçoamento, de troca de experiências e de aproximação dessas empresas para alavancar esse aprimoramento.

Vários são os modelos de planejamento estratégico só que em sua essência tratam das mesmas coisas. Definida a estratégia de mercado, o núcleo do pensamento estratégico focar-se-á no campo do Marketing Estratégico.

As empresas precisam sistematizar a coleta e distribuição de informações que lhes permitam revelar a dinâmica do mercado, traçando uma análise do ambiente externo (macroambiente, concorrência, análise do setor de atuação), mapeando as necessidades e os desejos, os hábitos e comportamentos do seu público-alvo; estas informações são necessárias para a segmentação por necessidades, seleção e estabelecimento do posicionamento almejado. Esse processo é combinado com a análise dos recursos e capacidades que a empresa disponha. Esse raciocínio é desenvolvido, com pequenas alterações, por Lambin (1998), Czinkota et al. (2001), Kotler e Keller (2006), Zenone (2007) e Neves (2008), estabelecendo o horizonte para o Marketing Estratégico. Entre eles, elegemos como a melhor abordagem para alavancar o conceito do Marketing Estratégico em empresas de médio e pequeno porte o apresentado por

Lambin , onde ele caracteriza o Marketing Estratégico na dimensão pensamento (abordagem de análise) e o Marketing Operacional na dimensão ação.

Pensando na possibilidade de criar um instrumento que possa apurar a prática do Marketing Estratégico nas empresas de médio e pequeno porte e auxiliá-las na evolução do conceito dentro da organização, submeteu-se um conjunto de 57 (cinquenta e sete) assertivas à avaliação de especialistas em marketing, que resultaram na seleção de 39 (trinta e nove) assertivas que compõem a base para a construção de um instrumento para esse fim.

A contribuição deste projeto se encerra na apresentação de um instrumento de medição da prática do Marketing Estratégico, adequado às organizações de médio e pequeno porte, minimizando a complexidade presente nas grandes organizações. Esta é a finalização de uma etapa que terá sua continuidade na validação do instrumento viabilizado com pesquisas segmentadas ao tipo de organização, porte, ramo de negócios, etc., enfim, todas as possibilidades que possam suscitar diferenças operacionais e relevância das assertivas por tipo de negócio.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A - *Administração Estratégica de Mercado* / David A Aaker. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – 7. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2007.

ABURDENE, Patrícia. *Megatrends 2010: o poder do capitalismo responsável.* / Patrícia Aburdene: tradução Tom Venetianer. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ANSELMO, Estevão; TOLEDO, Geraldo Luciano. Marketing Estratégico: Estratégias de crescimento e competitiva. Um estudo de caso sobre a evolução dos conceitos em uma empresa metalúrgica. *VI SEMEAD*, 2001.

ANSOFF, H.I.; DECLERK, R.P.; HAYES, R.L. (Org.) *Do planejamento estratégico à administração estratégica.* Tradução de Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1981.

BARBOSA, Telma Regina da Costa G. *A Estratégia Competitiva das Pequenas Empresas.* In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. (1994: Curitiba/PR). Anais do XXVIII ENANPAD, Curitiba/PR, 1994.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva* / Thomas S. Bateman, Scott A. Snell; tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998

BEDÊ, Marco Aurélio – *Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos.* Marco Aurélio Bedê (coordenador) – São Paulo: SEBRAE, 2005.

\_\_\_\_\_. - *A relação das MPEs Paulistas com seus clientes – Sondagem de Opinião.* São Paulo: SEBRAE, 2004. Disponível em <  
[http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/estudos%20tematicos/relacao\\_mpe.aspx](http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/estudos%20tematicos/relacao_mpe.aspx) > Acessado em 30/12/2006.

BORGES Jr., Adilson Adão; LUCE, Fernando Bins. *Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso como os vencedores do prêmio "Top de Marketing da ADVB".* RAE – Revista de Administração de Empresas, Jun./Set. 2000 – São Paulo, v. 40 – n. 3 – p. 36-44.

BRITO, Klauber Nascimento. CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Difusão da inovação tecnológica como mecanismo de contribuição para formação de diferenciais competitivos em pequenas e médias empresas. *REAd Revista Eletrônica de Administração* – Edição 32 Vol. 9 Nr. 2, mar-abr 2003.

BROCKWAY, Gerge R. *Programa coordenado de marketing para companhias de menor porte.* In: Administrando a pequena e média empresa. Salvador: EDEB – Editora Desenvolvimento de Executivos do Brasil, 1973.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHURCHILL, Gilbert A. *Marketing: criando valor para os clientes*. Gilbert A.Churchill Jr., J.Paul Peter; tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira – São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, Marcos. *Plano estratégico de marketing*. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. *Administração de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CRUZ, Tadeu. *Sistemas, Organização & Métodos: Estudo integrado das novas tecnologias de informação*. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

CZINKOTA, Michael R. *Marketing: as melhores práticas*. Michael R. Czinkota... [et al]; trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares e Nivaldo Montingelli Jr. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

DEGEN, Ronald Jean. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Transformando idéias em negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Sociedade pós-capitalista*. [tradução de Nivaldo Montingelli Jr.] – São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREL, O C. *Estratégia de Marketing* / O.C. Ferrel, Michael D. Hartline, George H.Lucas Jr., David Luck. Tradução Ailton Bomfim Brandão – São Paulo: Atlas, 2000.

FILHO, Bento Alves da Costa. TOLEDO, Geraldo Luciano. Marketing Estratégico e a criação de unidade de negócios. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v.1, nº 10, 3º Trim/99.

FLEXA, Iberê Arco e. *A densa floresta da estratégia e a sua essência*. In: *Marketing estratégia e valor*. (Org.) Sérgio Roberto Dias. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, Fernando A P. et al. *Estratégia em Pequenas Empresas: Uma aplicação do Modelo de Milles e Snow*. Fernando A P. Gimenez; Cleufe Pelisson; Eugênio G.S. Krüger; Paulo Hayashi Jr. *Revista de Administração Contemporânea*. RAC, v.3, n.2, Mai/Ago. 1999: 53-74.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisas qualitativas em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GRACIOSO, Francisco. *Marketing Estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado*. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

GRECO, Simara M. de S.S. [et al.]. *Empreendedorismo no Brasil: 2005*. Curitiba: IBQP, 2006.

GREENWAY, Oliver J. *Administrando a pequena e média empresa*. Salvador: EDEB – Editora Desenvolvimento de Executivos do Brasil, 1973.

HITT, Michael A., *Administração Estratégica: competitividade e globalização* / Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson; tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 2. ed. – tradução técnica: Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, planejamento e controle*. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. – *Administração de Marketing* – 10. ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane - *Administração de marketing* - 12. ed. – São Paulo: Pearson, 2006.

IKEDA, Ana Akemi; TOLEDO, Geraldo Luciano. *O Marketing em Empresas de Pequeno Porte e o Setor de Serviços. Um estudo em agências de viagens*. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. (2004: Curitiba/PR). Anais do XXVIII ENANPAD, Curitiba/PR, 2004. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/evento.php?ac>>. Acessado em 29 jan. 2008.

LAMBIN, Jean Jacques. *Marketing Estratégico*. 4. ed. Portugal: McGraw-Hill, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. *Administração de pequenas empresas*. Tradução: Maria Lucia G.L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Tradução Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARKWALD, Ricardo; PUGA, Fernando P. O desafio das exportações. In: PINHEIRO, Armando C.; MARKWALD, Ricardo; PEREIRA, Lia. *Focando a política de promoção de exportações*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

MATTAR, Fauze Nagib. *Pesquisa de Marketing: edição compacta*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

- MERRILL, Hardwood F. A pequena e média empresa no atual mundo de negócios. In: *Administrando a pequena e média empresa*. Salvador: EDEB – Editora Desenvolvimento de Executivos do Brasil, 1973.
- MILLER, Jerry P. *O milênio da inteligência competitiva*. Jerry P. Miller e Business Intelligence Braintrust; trad. Raul Rubenich – Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MINCIOTTI, Silvio Augusto. *O Sistema de Informações de Marketing como suporte para a adoção do Marketing Estratégico: o desenvolvimento de um modelo*. Tese de Doutorado. São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1993.
- NETO, Annibal Affonso. *Formulação Estratégica*. Apostila do CEAD – Centro de Educação a Distância. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.
- NEVES, Marcos Fava. *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 3. ed. Ver., reestruturada e atual. São Paulo: Atlas, 2001.
- PALACIOS, Tomás Manuel Bañegil. *Estratégias de marketing internacional*./Tomás Manuel Bañegil Palácios, José Manuel Meireles de Sousa. São Paulo: Atlas, 2004.
- PARASURAMAN, A. *Marketing Research*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1986.
- PELLISSARO, Joel. *Micro e Pequenas Empresas: Fatores contributivos para o êxito, sobrevivência e fracasso – Um Estudo das Empresas Industriais do Município de São Caetano do Sul*. Dissertação de mestrado. São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, Universidade IMES, 2002.
- PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã* /C.K.Prahalad e Gary Hamel; tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*/ Roberto Jarry Richardson; colaboradores José Augusto de Souza Peres ... (et al.). São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBERT, Michel. *Estratégia: como empresas vencedoras dominam a concorrência*. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- ROCHA, Ângela da. *Marketing: teoria e prática no Brasil* / Ângela da Rocha, Carl Christensen. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

ROJO, Francisco. Planejamento Estratégico para Pequenas e Médias Empresas. In *Marketing Estratégia e Valor*. Sergio Roberto Dias (coordenação). São Paulo: Saraiva, 2006.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. *Estratégias de Propaganda e Comunicação “boca-a-boca” e Estratégias de Venda Pessoal nas Empresas de Serviço: Um estudo comparativo*. In: XVIII ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. (1994: Curitiba/PR). Anais do XXVIII ENANPAD, Curitiba/PR, 1994.

SEBRAE-SP Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. *Inovação e Competitividade nas MPE's Paulistas*. Observatório das Micro e Pequenas Empresas. São Paulo: jun. 2008. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecimento%20a%20mpe/estudos%20tematicos/documentos\\_mpe/inovacao\\_competitividade\\_mpe.pdf](http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecimento%20a%20mpe/estudos%20tematicos/documentos_mpe/inovacao_competitividade_mpe.pdf). Acessado em 08/07/08 às 14h24.

SILVA, Anielson Barbosa da; PEREIRA, Andréia Aparecida. *Fatores de influência na gestão das empresas de pequeno e médio porte da grande Florianópolis/SC*. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. (2004: Curitiba/PR). Anais do XXVIII ENANPAD, Curitiba/PR, 2004. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/evento.php?ac>>. Acessado em 29 jan. 2008.

THOMAS, Howard II; GARDNER, David Morgan. *Strategic Marketing and Management*. New York: John Wiley & Sons, 1985

TOLEDO, G.T.; MINCIOTTI, Sílvio Augusto. Marketing Estratégico: Exclusividade de Grandes Organizações? – *Revista IMES*. São Caetano do Sul – ano VII, nr. 17, pp. 8-24, jan/abr 1989.

WRIGHT, James T. Coulter; GIOVINAZZO Spears, Renata. *Técnicas de cenários, aplicação prática de prospecção de cenários: Profuturo e o estudo prospectivo sobre os consumidores do futuro*. VIII SEMEAD. São Paulo: maio, 2005.

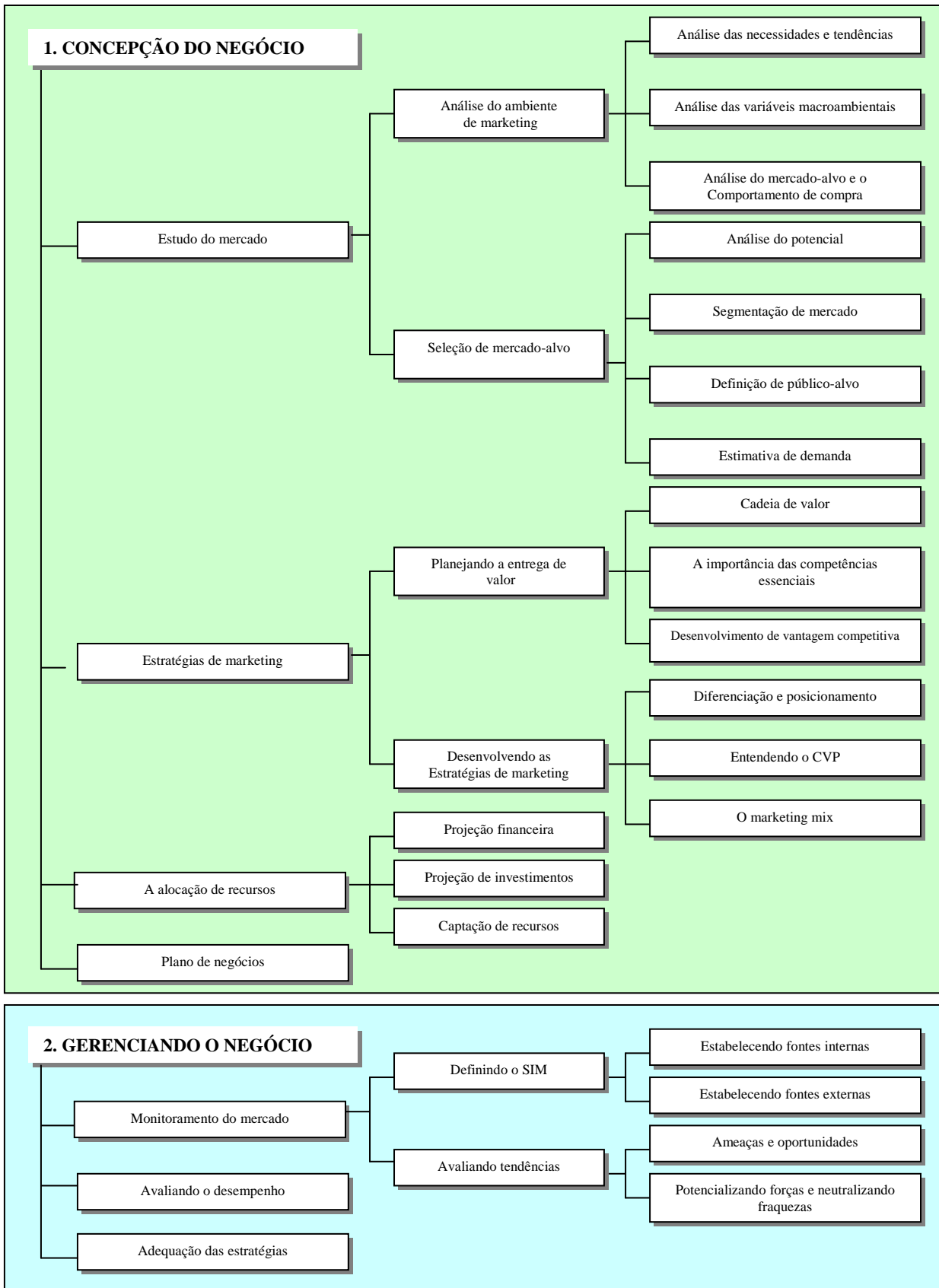
WRIGHT, Peter L. *Administração estratégica: conceitos* / Peter Wright, Mark J.Kroll, John Parnell; tradução Celso A.Rimoli, Lenita R.Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

ZENONE, Luiz Cláudio. *Marketing estratégico e competitividade empresarial: formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho*. São Paulo: Novatec Editora, 2007.



**APÊNDICES**

**Apêndice A – Fluxo de informações para o Marketing Estratégico**



Fonte: elaborado pelo autor

## Apêndice B – Lista de assertivas iniciais

---

### ASSERTIVAS PARA AVALIAÇÃO

---

#### *ANÁLISE DAS NECESSIDADES E TENDÊNCIAS*

1. Procurou se interar dos aspectos de desenvolvimento sustentável para incorporar às práticas de gestão de seu futuro negócio.
2. Procurou conhecer amplamente a dinâmica do setor de atuação escolhido, identificando o desempenho desse setor, as evoluções nos últimos 5 (cinco) anos e as perspectivas para os primeiros anos.
3. Procurou conhecer o desempenho do setor em mercados externos e as perspectivas identificadas por eles.
4. Buscou informações sobre os líderes regionais, de tal forma que o ajudem a visualizar as exigências da competitividade atual e suas tendências.
5. Esteve atento às megatendências nacionais e internacionais, identificando o impacto que elas possam trazer para seu setor de atuação.
6. Ao idealizar o negócio, considerou aspectos da responsabilidade social que atendam às reivindicações da sociedade civil.
7. Procurou quais são e como podem ser incorporados esses aspectos da responsabilidade social na gestão de seus negócios.
8. Procurou identificar junto ao público potencial o grau de satisfação com as soluções disponíveis no mercado.
9. Procurou identificar as necessidades ainda não atendidas pelo mercado e avaliou a viabilidade em atendê-los.
10. Buscou antecipadamente informações sobre o setor, histórico e tendências, em associações de classe, fornecedores e nos canais de distribuição utilizados pelo setor.

#### *AS VARIÁVEIS MACROAMBIENTAIS*

##### **POLÍTICO-LEGAL**

11. Verificou a existência de leis que regulamentam a atividade à qual pretendia ingressar, estabelecendo limites de atuação ou legislações protecionistas.
12. Certificou-se da exigência de certificação de produtos e ou processos.
13. Investigou quanto ao trâmite de alterações na legislação tributária, alteração de taxas e impostos que afetem o setor de atuação.
14. Atualizou-se quanto as legislações sobre embalagem, empacotamento e tipos de comunicações com o mercado.
15. Investigou quanto aos planos do governo e seus impactos no mercado almejado.
16. Identificou algum grupo de interesse atuante que influencia a dinâmica do setor almejado.

##### **ECONÔMICO**

17. Identificou a variação histórica e tendência da distribuição da renda e seus impactos no mercado almejado.
18. Buscou informações sobre a poupança, endividamento e disponibilidade de créditos,

avaliando o impacto dessa evolução no mercado almejado.

19. Considerou a política de câmbio adotada e as projeções futuras, principalmente se seu negócio é sensível à importação de insumos e ou concorrência internacional.
20. Investigou em qual estágio do ciclo de vida do negócio o setor se encontra e qual a tendência.
21. Avaliou se há concentração de fornecedores em regiões que onerem o custo de operação
22. Avaliou o comportamento da inflação e as perspectivas para os próximos anos.
23. Investigou sobre o comportamento do PIB e as tendências

#### NATURAL

24. Investigou sobre a disponibilidade de matérias-primas e as reservas naturais existentes, que possam impactar no desenvolvimento do negócio.
25. Verificou a disponibilidade de energia e as soluções alternativas para continuidade da atividade, sem elevação substancial de custos.
26. Pesquisou sobre a existência de limitações de insumos do ambiente natural que possam afetar o desenvolvimento do negócio.
27. Investigou a posição do governo local sobre a preservação de recursos naturais e o ambiente.

#### TECNOLÓGICO

28. Investigou as novas soluções tecnológicas e seus reflexos no mercado pretendido.
29. Analisou a tendência da aplicação de soluções tecnológicas no mercado pretendido.
30. Avaliou o ritmo de mudanças tecnológicas que estão ocorrendo e as tendências que podem impactar no mercado pretendido no futuro.
31. Avaliou a necessidade de recursos em P&D para aproveitar a potencialidade tecnológica que se desdobra para o futuro.

#### SOCIOCULTURAL

32. Explorou os valores culturais da sociedade nas regiões pretendidas para atuação.
33. Avaliou a diversidade da força de trabalho e suas tendências
34. Investigou sobre a composição étnica e cultural nas regiões pretendidas para atuação.
35. Identificou organizações e ou movimentos que agem no mercado em defesa de crenças e valores centrais.
36. Procurou identificar a mudança de valores culturais ao longo do tempo e as perspectivas futuras.

#### CONCORRÊNCIA

33. Identificou a quantidade de empresas vendedoras que atuam no setor.
34. Investigou sobre o nível de diferenciação oferecido pelas empresas do mercado.
35. Ficou muito claro as barreiras existentes no mercado para novos entrantes.
36. Conseguiu identificar a participação de mercado de cada concorrente nas regiões e no mercado nacional.
37. Avaliou as forças e fraquezas dos concorrentes.
38. Identificou a atuação da concorrência, se nacional ou internacional.
39. Avaliou os movimentos de fusões e aquisições e as tendências nessa linha.

40. Conseguiu identificar com clareza quem são os líderes, os desafiantes e os seguidores do mercado.

#### **DEMOGRÁFICO**

41. Levantou dados sobre a taxa de crescimento da população e sua distribuição por gênero, faixa etária, composição étnica, níveis de instrução.

42. Identificou as perspectivas das variações na população para os próximos anos.

43. Procurou identificar a representatividade do público potencial e as tendências nas áreas objeto de atuação.

44. Avaliou os movimentos regionais históricos e as razões que motivam essa movimentação, além de identificar as perspectivas para os próximos anos.

45. Investigou os padrões domiciliares presentes no público potencial e as perspectivas.

46. Identificou os motivos que levam a determinados comportamentos do público potencial em relação à satisfação de suas necessidades e desejos.

47. Identificou alguma especificação ainda não atendida pelas ofertas disponíveis no mercado.

#### ***O MERCADO E O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR***

48. Identificou os motivos que levam compradores potenciais a adquirirem determinadas ofertas do mercado.

49. Identificou alguma necessidade não atendida pelas ofertas no mercado.

50. Explorou o comportamento de compra dos compradores e como são percebidas as ofertas do mercado.

51. Explorou quais são as variáveis de influência consideradas pelos compradores potenciais na tomada de decisão de compra.

52. Buscou identificar e agrupar consumidores potenciais com características semelhantes.

53. Levantou o nível de satisfação dos consumidores potenciais para as ofertas disponíveis no mercado.

54. Explorou as razões que levam os compradores potenciais à fidelização de marca.

55. Identificou quais os valores percebidos e valorizados pelos consumidores potenciais.

56. Utilizou de dados secundários para auxiliar na caracterização do comportamento do comprador potencial, disponíveis em revistas, organizações governamentais, associações comerciais, jornais acadêmicos, internet e outras fontes.

#### ***ANÁLISE DE POTENCIAL***

57. Analisou o comportamento histórico do setor e possíveis tendências que estão despontando como variáveis influenciadoras no setor.

58. Identificou o número de potenciais compradores potenciais e a quantidade média adquirida por eles em um período de tempo.

59. Conseguiu caracterizar e quantificar o número de pessoas que não comprariam os produtos disponíveis para uma determinada necessidade.

#### ***SEGMENTAÇÃO DE MERCADO***

60. Desenvolveu o arranjo de diversos compradores potenciais organizados por características semelhantes de necessidades e desejos e motivos de compra.

***ESCOLHA DO PÚBLICO-ALVO***

61. Selecionou um ou mais segmentos de interesse de atuação, considerando a atratividade em termos de tamanho do segmento e rentabilidade, além da possibilidade real de atendê-los
62. Considerou suas capacidades e competências para a seleção do segmentos-alvo.
63. Estabeleceu que posicionamento buscará na introdução de suas ofertas aos segmentos selecionados

***ESTIMATIVA DE DEMANDA***

64. Utilizou dados setoriais para a estimativa de demanda
65. Realizou pesquisas ad hoc para quantificação da demanda
66. Avaliou o impacto das tendências que afetarão o segmento de atuação na demanda estimada para orientar sua decisão.

***A CADEIA DE VALOR***

67. Identificou as razões que levam os compradores preferirem determinadas marcas/produtos em detrimento de outras ofertas do mercado.
68. Explorou qual o valor percebido pelos compradores que o levam à preferência de determinadas ofertas.

***A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS***

69. Avaliou suas competências para garantir o valor percebido pelos consumidores de forma superior aos fornecedores existentes.

***DESENVOLVENDO VANTAGENS COMPETITIVAS***

70. Estabeleceu e planejou como desenvolver essas competências na empresa.

***DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO***

71. Estabeleceu as bases de diferenciação do seu negócio e o posicionamento que almejava para que pudesse alcançar a preferência de seu público-alvo.
72. Desenvolveu um plano para disseminação dessa estratégia na empresa.
73. Avaliou detalhadamente a estratégia que seria utilizada para o negócio.

***ENTENDENDO O CVP - CICLO DE VIDA DO PRODUTO***

74. Investigou em que fase do ciclo de vida o segmento almejado se encontrava
- 75 Teve pleno domínio da taxa de crescimento do mercado para identificação do CVP.

***MARKETING MIX***

76. Estabeleceu antecipadamente o tipo de estratégia de crescimento que adotaria.
77. Analisou produtos ou linha de produtos que atendam as necessidades não satisfeitas e os desejos do público-alvo.
78. Estabeleceu um portfólio de produtos direcionado a cada segmento selecionado aproveitando a oportunidade que o mercado apresentava.
79. Desenvolveu um conceito de marca para criar identidade mercadológica.

80. Estruturou um padrão de serviços complementares e de apoio ao público-alvo.
81. Planejou com profundidade o conceito de embalagem a ser utilizado (rótulos, materiais, design)
82. Estabeleceu um orçamento para as ações nessa fase de desenvolvimento do produto.
83. Manteve contato com os compradores potenciais para a validação (pré-teste) do conceito do produto.
84. Planejou um teste de marketing na introdução do conjunto de ofertas desenvolvidas.
85. Desenvolveu plano de comunicação contendo as ações específicas para cada segmento/produto selecionado
86. Avaliou ações de cooperação com outras empresas para a divulgação de suas ofertas ao mercado
87. Estabeleceu objetivos desejados para cada ação de comunicação com o mercado.
88. Adotou um método para definição de verba de marketing que darão sustentação às ações da empresa.
89. Estabeleceu medidas de mensuração de resultados para as ações de comunicação.
90. Selecionou uma estratégia de cobertura mais adequada para introdução de suas ofertas no mercado.
91. Considerou oportunidades e ameaças do sistema de distribuição utilizado pelos concorrentes e selecionou a estratégia de cobertura de mercado mais adequada para o composto de ofertas.
92. Determinou um orçamento anual para a distribuição
93. Avaliou condições contratuais dos possíveis parceiros de negócios.
94. Considerou as variáveis ambientais, impactos e tendências na seleção da rede de distribuição.
95. Avaliou várias formas de coordenação de canal (via mercado, joint venture, franquias, integração vertical).
96. Desenvolveu um plano de ações para a motivação do canal de distribuição.
97. Definiu os objetivos da empresa em relação a preços
98. Detalhou e analisou custos, preços e ofertas dos concorrentes potenciais
99. Selecionou um método a ser utilizado na determinação de preços
100. Desenvolveu um conjunto de ações para reagir em razão da dinâmica do mercado.
101. Avaliou a sensibilidade da demanda em relação às variações de preços.
102. Definiu estratégias para adequação de preços

### ***ALOCAÇÃO DE RECURSOS***

103. Estabeleceu uma projeção financeira que representasse a necessidade de operação
104. Identificou as necessidades de investimentos em infraestrutura e para desenvolvimento do mercado.
105. Avaliou alternativas para captação de recursos financeiros para infraestrutura e capital de giro.
106. Formalizou um plano de negócio antes do início das atividades.
107. Buscou ajuda para a elaboração do plano de negócio.
108. Estabeleceu um conjunto de medidas para avaliação de desempenho do negócio

### ***ESTABELECENDO FONTES INTERNAS***

109. Desenvolveu instrumentos que possam fornecer dados sobre cada cliente, produtos adquiridos, custo de atendimento, contribuição relativa para o resultado,
110. Sistematizou a coleta desses dados através do uso TI para obtenção com agilidade.
111. Hierarquizou os dados de tal forma que são obtidos aqueles de maior relevância para o negócio.

112. Mantém treinamento constante da equipe de colaboradores para conscientização e atualização da importância da seleção de dados internos alinhados com a estratégia da empresa.
113. Estabeleceu instrumentos ágeis para acompanhamento do plano, verificação do atingimento de metas e resultados dos planos de ação.
114. Acompanhamento dos resultados das campanhas promocionais e seu impacto no comportamento das vendas.

#### ***ESTABELECENDO FONTES EXTERNAS***

115. Sistematizou a busca de dados secundários em fontes mais relevantes para o segmento de atuação.
116. Estabeleceu um percentual sobre vendas para realização de pesquisas de mercado
117. Estabeleceu uma verba para participação em feiras e eventos do setor.
118. Acompanhamento das novas tendências tecnológicas e seu domínio entre os players do mercado.

#### ***GERENCIANDO O S.I.M.***

119. Estabeleceu uma estrutura informacional e responsabilidades na empresa para a coleta, avaliação, cruzamento de dados, geração de informação e disseminação na empresa que auxiliem na administração das estratégias de marketing.
120. Promoveu treinamento entre os colaboradores para entendimento do SIM e suas responsabilidades na obtenção de dados

#### ***AMEAÇAS E OPORTUNIDADES***

121. Tem avaliado as oportunidades identificadas no mercado frente as forças da empresa e fraquezas dos concorrentes
122. Identificou quais variáveis ambientais serão sistematicamente acompanhadas para fundamentar as adequações nas estratégias e planos.
123. Estabeleceu um instrumento de avaliação da satisfação dos clientes
124. Avaliação constante do estágio do CVP do setor e suas tendências

#### ***POTENCIALIZANDO FORÇAS E NEUTRALIZANDO FRAQUEZAS***

125. Estabeleceu instrumentos para avaliação do comprometimento da capacidade de produção e ociosidade e seus impactos nos custos.
126. Sistematizou a análise cruzada das tendências do mercado e seus impactos na empresa considerando as forças e fraquezas, estabelecendo relações

---

**Fonte:** elaborado pelo autor

## Apêndice C – Lista de assertivas ajustadas

### ASSERTIVAS PARA AVALIAÇÃO

#### *ANÁLISE DAS NECESSIDADES E TENDÊNCIAS*

1. Conhece detalhadamente o desempenho do setor no mercado nos últimos 5 anos.
2. Identifica as tendências do setor no mercado para os próximos anos e o impacto nos negócios.
3. Sempre avalia os impactos sociais que o seu negócio pode causar nas comunidades que atua.
4. Utiliza como fonte de informações para apurar o desempenho e as tendências do setor no mercado as associações da categoria, fornecedores e intermediários.

#### *AS VARIÁVEIS MACROAMBIENTAIS*

##### *POLÍTICO-LEGAL, ECONÔMICO, SÓCIO-CULTURAL, DEMOGRÁFICO E NATURAL*

##### *POLÍTICO-LEGAL*

5. Acompanha constantemente os assuntos legais ligados ao seu setor de mercado, em busca de impactos favoráveis e desfavoráveis à sua atuação.
6. Acompanha constantemente os planos do governo identificando possíveis impactos no setor.

##### *ECONÔMICO*

7. Acompanha a flutuação da taxa de câmbio e os reflexos no setor.
8. Acompanha o comportamento da inflação nos mercados de atuação e avalia o impacto de suas tendências nos negócios.

##### *SÓCIO-CULTURAL*

13. Acompanham os valores culturais (crenças e valores) da sociedade, as influências a que estão sujeitos, as perspectivas futuras e os possíveis impactos que as alterações ou tendências possam provocar no mercado de atuação.

##### *DEMOGRÁFICO*

18. Levantou dados sobre a taxa de crescimento da população e sua distribuição por gênero, faixa etária, composição étnica, níveis de instrução.

##### *NATURAL*

9. Está sempre atento à escassez de insumos (matéria-prima, energia, recursos naturais) que possam comprometer o desenvolvimento dos negócios.

##### *TECNOLOGICO*

10. Está atento às novas tecnologias aplicáveis em seus negócios e as tendências que possam influenciar o desempenho do setor.
11. Investe em P&D sempre que é possível aproveitar as tecnologias disponíveis ou futuras na melhoria de suas ofertas ao mercado.
12. Acompanhamento das novas tendências tecnológicas e seu domínio entre os concorrentes do mercado.

##### *CONCORRÊNCIA*

14. Tem claramente identificados os concorrentes, seus produtos e diferenciações, a participação de mercado por região e mercado total.
15. Mantém avaliação constante das forças e fraquezas da concorrência.
16. Consegue identificar com clareza quem são os líderes, os desafiantes e os seguidores do mercado.
17. Buscou informações sobre os líderes regionais, de tal forma que o ajudem a visualizar as exigências da competitividade atual e suas tendências.

#### *O MERCADO E O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR*

19. Identificou os motivos que levam o público potencial à aquisição de determinadas ofertas do mercado para satisfazer suas necessidades e desejos.
20. Identifica as necessidades não atendidas pelas ofertas no mercado e avalia a viabilidade em atendê-las.
21. Explora o comportamento de compra dos compradores e como são percebidas as ofertas do mercado.
22. Explora quais são as variáveis que influenciam os compradores potenciais na tomada de decisão de compra.
23. Investiga o nível de satisfação dos consumidores potenciais com as ofertas disponíveis no mercado.
24. Explora as razões que levam os compradores potenciais à fidelização de marca.
25. Identifica os valores percebidos pelos compradores que os levam a preferir determinadas marcas/produtos.
26. Utiliza dados secundários disponíveis em revistas, organizações governamentais, associações comerciais, jornais acadêmicos, internet entre outras para a caracterização do comportamento do público-alvo.



### ***ANÁLISE DE POTENCIAL***

31. Analisa o comportamento histórico do setor e possíveis tendências que estão despontando como variáveis influenciadoras.
32. Identifica o número de compradores potenciais e a quantidade média adquirida por eles nos últimos 2 anos.
33. Caracteriza e quantifica o número de pessoas que não comprariam os produtos disponíveis para uma determinada necessidade.
34. Considera a distância que está dos fornecedores e o impacto nos custos de operação.
35. Considera a concentração de seus clientes e o impacto nos custos de operação.

### ***SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E SELEÇÃO DO PÚBLICO-ALVO***

36. Desenvolve o arranjo de diversos compradores potenciais organizados por características semelhantes de necessidades e desejos e motivos de compra.
37. Seleciona um ou mais segmentos de interesse de atuação, considerando a atratividade em termos de tamanho do segmento e rentabilidade, além da possibilidade real de atendê-los.
38. Considera suas capacidades e competências para a seleção dos segmentos-alvo.
39. Estabelece que posicionamento buscará na introdução de suas ofertas aos segmentos selecionados.

### ***ESTIMATIVA DE DEMANDA***

40. Utiliza dados setoriais para a estimativa de demanda.
41. Realiza pesquisas para quantificação da demanda.

### ***DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO***

43. Estabelece as bases de diferenciação do seu negócio e o posicionamento que almejava para que possa alcançar a preferência de seu público-alvo.
44. Desenvolve um plano para disseminação dessa estratégia na empresa.
45. Avalia detalhadamente a estratégia que será utilizada para o negócio.

### ***ENTENDENDO O CVP - CICLO DE VIDA DO PRODUTO***

46. Avalia constantemente o estágio do CVP do setor e suas tendências.
47. Tem pleno domínio do crescimento e participação do mercado para identificação do CVP.

### ***MARKETING MIX***

48. Revisa, periodicamente, o tipo de estratégia de crescimento a ser seguida.
49. Analisa, constantemente, produtos ou linha de produtos que atendam as necessidades não satisfeitas e os desejos do público-alvo.
50. Define um portfólio de produtos direcionado para cada segmento selecionado, aproveitando a oportunidade que o mercado apresenta.
51. Mantém um conceito de marca estabelecendo uma identidade mercadológica.
52. Oferece um padrão de serviços complementares e de apoio ao público-alvo.
53. Define um orçamento para as ações de marketing na fase de desenvolvimento do produto.
54. Mantém contato com os compradores potenciais para a validação (pré-teste) do conceito do produto, nos casos de lançamento de novos produtos.
55. Realiza testes de marketing na introdução de novos produtos/serviços no mercado.

### ***AMEAÇAS E OPORTUNIDADES/ FORÇAS E FRAQUEZAS***

56. Tem avaliado as oportunidades identificadas no setor frente às forças da empresa e fraquezas dos concorrentes.
57. Tem avaliado as ameaças identificadas no setor frente às fraquezas da empresa e forças dos concorrentes.

---

**Fonte:** elaborada pelo autor após adequação ao ambiente da média e pequena empresa

**Apêndice D – Grupo A / Executivos de Marketing****PERFIL DO ENTREVISTADO – GRUPO A**

Nome: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Ramo de Atividade: \_\_\_\_\_

Nº de funcionários: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

**1. A sua empresa possui uma área de Marketing estruturada? Se sim, a quem ela responde?**

---

---

---

---

**2. Quais são as atividades principais da área de Marketing em sua empresa?**

---

---

---

---

**3. Baseado em quais informações sua empresa decide entrar em novos mercados, modificar ou desenvolver novos produtos e canais de distribuição, acompanhar o nível de satisfação de seus clientes?**

---

---

---

---

---

**Obs.: utilize o verso se necessitar de mais espaço.**

**Apêndice E – Grupo B / Consultores de Empresas**

**PERFIL DO ENTREVISTADO – GRUPO B**

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Formação:** \_\_\_\_\_

**Áreas de atuação em consultoria:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Há quanto tempo você atua em consultoria?** \_\_\_\_\_

**1. Seus clientes tomam decisões relativas ao Marketing Estratégico, tendo por base informações dos concorrentes, dos clientes, das variáveis incontroláveis, a avaliação das tendências, a disponibilidade de recursos, traçando um comparativo entre ameaças, oportunidades, forças e fraquezas?**

raramente  de vez em quando  freqüentemente  sempre  dependendo do problema

**2. Você possui um modelo para avaliação das práticas do Marketing Estratégico nas empresas?**

sim  não

sim, porém precário  não, adoto soluções específicas

**3. Quais os principais fatores considerados por seus clientes no gerenciamento do Marketing Estratégico, utilizados para a tomada de decisões e projeções futuras?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. Quais as principais dificuldades encontradas por seus clientes no gerenciamento do Marketing Estratégico?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Obs.: utilize o verso se necessitar de mais espaço.**

**Apêndice F – Grupo C / Professores universitários****PERFIL DO ENTREVISTADO – GRUPO C****Nome:** \_\_\_\_\_**Disciplinas que leciona:****Graduação****Pós-Graduação**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Faculdades:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Tempo de atuação no magistério:** \_\_\_\_\_**Titulação:** \_\_\_\_\_

## Apêndice G – Roteiro semi-estruturado para entrevista

USCS – UNIVERSIDADE SÃO CAETANO DO SUL  
Programa de Mestrado em Administração

Roteiro semi-estruturado – ( **Profissionais de .....**)

**MARKETING ESTRATÉGICO:** Proposição de um instrumento de medição da adoção do marketing estratégico em Empresas de Médio e Pequeno Porte (EMPP).

**OBJETIVO:** propor um instrumento para avaliação quantitativa sobre adoção do ME na EMPP.

1. Considerando a abrangência do tema ME, quais as dimensões aplicadas em sua empresa para a consolidação do pensamento estratégico de marketing?
2. Que aspectos do ME você considera imprescindível para a adoção do pensamento estratégico?
3. O ME para que seja efetivo numa organização, o que deve ser observado?
4. O estabelecimento de parcerias com organizações de menor porte, apresenta-se como uma alternativa para a otimização de custos. O que você espera dessa empresa (EMPP) de tal forma que possa contribuir para seus resultados?
5. Que aspectos do ME você considera imprescindível para que as EMPP possam desenvolver o pensamento estratégico?
6. Você acredita que o ME possa ser empregado por EMPP?

## **Apêndice H – Lista Final das Assertivas**

---

### ***ANÁLISE DAS NECESSIDADES E TENDÊNCIAS***

2. Acompanha as tendências do mercado para os próximos anos e o impacto nos negócios.
3. Sempre avalia os impactos sociais que o seu negócio pode causar nas comunidades que atua.
4. Utiliza como fonte de informações para apurar o desempenho e as tendências do setor no mercado as associações da categoria, fornecedores e intermediários.

### ***AS VARIÁVEIS MACROAMBIENTAIS***

5. Acompanha diariamente as novas leis e os possíveis impactos no setor.
6. Acompanha diariamente os programas do governo identificando possíveis impactos no setor.
7. Acompanha a variação da taxa de câmbio e os reflexos no setor.
8. Acompanha o comportamento da inflação nos mercados de atuação e avalia o impacto de suas tendências nos negócios.
13. Acompanha os valores culturais (crenças e valores) da sociedade, as influências a que estão sujeitos, as perspectivas futuras e os possíveis impactos que as alterações ou tendências possam provocar no mercado de atuação.
18. Levanta dados sobre a taxa de crescimento da população e sua distribuição por gênero, faixa etária, composição étnica, níveis de instrução.
9. Está sempre atento à escassez de insumos (matéria-prima, energia, recursos naturais) que possam comprometer o desenvolvimento dos negócios.
10. Está atento às novas tecnologias aplicáveis em seus negócios e as tendências que possam influenciar o desempenho do setor.
12. Acompanha tendências tecnológicas e seu domínio entre os concorrentes do mercado.
14. Tem claramente identificados os concorrentes, seus produtos e diferenciações, a participação de mercado por região e mercado total.
15. Mantém avaliação constante das forças e fraquezas da concorrência.
16. Consegue identificar com clareza quem são os líderes, os desafiantes e os seguidores do mercado.
17. Busca informações sobre os líderes regionais, de tal forma que o ajude a visualizar as exigências da competitividade atual e suas tendências.

### ***O MERCADO E O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR***

19. Identifica os motivos que levam o público potencial à aquisição de determinadas ofertas do mercado para satisfazer suas necessidades e desejos.
20. Identifica as necessidades não atendidas pelas ofertas no mercado e avalia a viabilidade em atendê-las.
21. Explora o comportamento de compra dos compradores e como são percebidas as ofertas do mercado.
22. Explora quais são as variáveis que influenciam os compradores potenciais na tomada de decisão de compra.
23. Investiga o nível de satisfação dos consumidores potenciais com as ofertas disponíveis no mercado.
26. Utiliza dados secundários disponíveis em revistas, organizações governamentais, associações comerciais, jornais acadêmicos, internet entre outras, para a caracterização do comportamento do público-alvo.

### ***SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E SELEÇÃO DO PÚBLICO-ALVO***

36. Desenvolve o arranjo de diversos compradores potenciais organizados por características semelhantes de necessidades e desejos e motivos de compra.
37. Seleciona um ou mais segmentos de interesse de atuação, considerando a atratividade em termos de tamanho do segmento e rentabilidade, além da possibilidade real de atendê-los.
38. Considera suas capacidades e competências para a seleção dos segmentos-alvo.
39. Estabelece que posicionamento buscará na introdução de suas ofertas aos segmentos selecionados.
43. Estabelece as bases de diferenciação do seu negócio e o posicionamento que almeja para que possa alcançar a preferência de seu público-alvo.
44. Desenvolve um plano para disseminação dessa estratégia na empresa.
45. Avalia qual a estratégia que será utilizada para o negócio.

### ***ESTIMATIVA DE DEMANDA***

40. Utiliza dados setoriais para a estimativa de demanda.
41. Realiza pesquisas para quantificação da demanda.

### ***MARKETING MIX***

48. Revisa, periodicamente, o tipo de estratégia de crescimento a ser seguida.
49. Analisa, constantemente, produtos ou linha de produtos que atendam às necessidades não satisfeitas e os desejos do público-alvo.
50. Define um *portfólio* de produtos direcionado para cada segmento selecionado, aproveitando a oportunidade que o mercado apresenta.
51. Mantém um conceito de marca estabelecendo uma identidade mercadológica.
52. Oferece um padrão de serviços complementares e de apoio ao público-alvo.
53. Define um orçamento para as ações de marketing na fase de desenvolvimento do produto.
54. Mantém contato com os compradores potenciais para a validação (pré-teste) do conceito do produto, nos casos de lançamento de novos produtos.
55. Realiza testes de marketing na introdução de novos produtos/serviços no mercado.

---

**Fonte:** elaborada pelo autor, após pesquisa com especialistas.

## Apêndice I – Instrumento para avaliação da prática do Marketing Estratégico

### UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – USCS

#### Avaliação da prática do Marketing Estratégico

<p><b>Razão social:</b> _____ n° _____</p> <p><b>Endereço:</b> _____</p> <p><b>Informações para contato:</b> _____ <b>tel.:</b> _____</p>
<p><b>I – Perfil da empresa</b></p> <p>1. Ramo de negócio: (1) Indústria (2) Comércio (3) Serviços 2. Número de sócios: _____</p> <p>3. Constituição societária:          (1) empresa individual/franquia (2) sociedade por cotas (3) sociedade anônima ou por ações</p> <p>4. Característica dos administradores: <b>(aplicar só para empresa familiar)</b>          (1) fundadores (2) 1ª geração (3) 2ª geração (4) 3ª geração ou mais</p> <p>5. Tempo de atividade: ____ em anos <b>(classificação TEA)</b>          (1) até 3,5 anos, mas com remuneração inferior a 3 meses (2) até 3,5 anos, mas com remuneração pelo menos em 3 meses (3) superior a 3,5 anos</p> <p>6. Quantidade de pessoas <b>(incluindo sócios e gerentes):</b>          (1) até 9 (2) de 10 a 19 (3) de 20 a 49 (4) de 50 a 99 (5) de 100 a 499 (6) 500 ou mais</p> <p>7. Origem do capital: (1) Próprio (2) Terceiros (3) Próprio e terceiros</p> <p>8. Faturamento bruto anual:          (1) até R\$ 120 mil (2) + R\$ 120 até R\$ 240 mil (3) + R\$ 240 até R\$ 1.200 mil          (4) + R\$ 1.200 a R\$ 2.400 mil (5) + R\$ 2.400 a R\$ 10.500 mil (6) acima de R\$ 10.500 mil</p> <p>9. Características de seus clientes: <b>(respostas múltiplas)</b>          (1) indústrias (2) distribuidores (3) atacadistas (4) varejistas          (5) consumidor final (6) órgãos públicos (7) importadores</p> <p>10. Estágio de informatização: <b>(tratamento das informações e integração)</b></p> <p>1. Utiliza computador em sua empresa..... (1) SIM (2) NÃO</p> <p>2. Possui sistemas para registro e controles de vendas, estoques, fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber, todas ou pelo menos um desses controles ..... (1) SIM (2) NÃO</p> <p>3. Os sistemas são integrados, facilitando a busca de informações em um único banco de dados a qualquer momento ..... (1) SIM (2) NÃO</p>



11. Avaliando o desempenho do seu negócio desde a época em que abriu até agora, você diria que:

(selecionar a alternativa que corresponde à realidade)

	aumentou	diminuiu	ficou igual	não sabe
1. Faturamento .....	(1)	(2)	(3)	(4)
2. Número de empregados .....	(1)	(2)	(3)	(4)
3. Margem de lucro .....	(1)	(2)	(3)	(4)
4. Investimentos no negócio (máquinas, instalações, equipamentos) .....	(1)	(2)	(3)	(4)
5. A sua fatia de mercado (% de participação) .....	(1)	(2)	(3)	(4)

12. Considerando as tendências do seu mercado de atuação, você avalia que seu negócio irá:

(1) AUMENTAR            (2) DIMINUIR            (3) FICAR IGUAL            (4) NÃO SABE

13. Possui MISSÃO claramente definida e de conhecimento de todos os funcionários? .....

(1) SIM    (2) NÃO

14. Estabelece VISÃO para períodos de 10 a 15 anos .....

(1) SIM    (2) NÃO

15. Atualiza a sua MISSÃO/VISÃO sempre que o mercado apresente necessidades de realinhamento às novas tendências que afetem seu setor? .....

(1) SIM    (2) NÃO

## II – Orientações ao entrevistado:

Indique em que medida cada uma das frases apresentadas correspondem à prática em sua empresa. Avalie todas as frases apresentadas, tendo em mente que não existem boas ou más respostas. São unicamente as suas percepções que contam. A escala de medida vai de zero a quatro. Uma **nota zero** significa que pessoalmente você “**discorda fortemente**” da frase apresentada, o que significa que você não pratica essa ação em sua empresa. Uma **nota quatro** significa que você “**concorda fortemente**” com a frase apresentada, o que significa que essa ação é praticada em sua empresa. As notas intermediárias dão uma combinação entre estas duas notas extremas e dão visão do quanto você pratica a afirmação apresentada. Assinale com um “X” a avaliação correspondente, de acordo com a escala:

**DISCORDO FORTEMENTE (0) (1) (2) (3) (4) CONCORDO FORTEMENTE**

Ao finalizar a avaliação de cada frase, atribua notas de um a nove para cada frase para identificar aquela de maior importância e a de menor importância para o seu negócio, sendo nota um (1,0) aquela que tem a menor importância e nota nove a de maior importância para o seu negócio.

Finalizadas as frases, você deve avaliar a importância do bloco de frases para seu negócio adotando o mesmo critério.

## ANÁLISE AMBIENTAL

Neste bloco as informações estão relacionadas a um conjunto de variáveis que não são controladas por sua empresa, mas que podem interferir no desempenho dos negócios. Utilizando a escala definida, identifique o quanto você concorda com a afirmação, de tal forma que represente a sua prática na empresa. Ao finalizar, atribua uma nota de importância para cada frase. **(coluna NOTA)**

DISCORDO FORTEMENTE (0) (1) (2) (3) (4) CONCORDO FORTEMENTE	AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA					NOTA
1. Acompanha o desenvolvimento de novas leis e avalia as conseqüências para o setor .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
2. Acompanha os programas do governo identificando possíveis impactos no setor .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
3. Acompanha a variação da taxa de câmbio e os reflexos no setor .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
4. Acompanha o comportamento da inflação nos mercados de atuação e avalia o impacto de suas tendências nos negócios .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
5. Conhece as diferenças culturais representadas pelos valores, crenças e comportamentos dos mercados de atuação e acompanha suas tendências, pelo menos a cada ano .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
6. Levanta dados sobre a taxa de crescimento da população e sua distribuição por sexo, faixa etária, composição étnica, níveis de instrução .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
7. Está sempre atento à escassez de insumos (matéria-prima, energia, recursos naturais) que possam comprometer o desenvolvimento dos seus negócios .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
8. Está atento às novas tecnologias aplicáveis em seus negócios e as tendências que possam influenciar o desempenho do setor .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
9. Acompanha tendências tecnológicas e seu domínio entre os concorrentes do mercado ...	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
10. Sempre avalia os impactos sociais que o seu negócio pode causar nas comunidades que atua .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____

Soma 1 (máximo 40)

Nota para a importância da Análise Ambiental em seu negócio

## ANÁLISE DAS NECESSIDADES

As informações estão relacionadas à avaliação das necessidades e desejos dos consumidores e suas tendências de consumo, identificação de necessidades ainda não atendidas e variáveis que levam um comprador a decidir pela compra de determinados produtos. Utilizando a escala definida, identifique o quanto você concorda com a afirmação, de tal forma que represente a sua prática na empresa. Ao finalizar, atribua uma nota de importância para cada frase. **(coluna NOTA)**

DISCORDO FORTEMENTE (0) (1) (2) (3) (4) CONCORDO FORTEMENTE	AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA					NOTA
1. Acompanha as tendências do mercado para os próximos anos e o impacto nos negócios	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
2. Pesquisa as razões que levam o público potencial à aquisição de determinadas ofertas do mercado para satisfazer suas necessidades e desejos .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
3. Identifica as necessidades não atendidas pelas ofertas no mercado e avalia a viabilidade em atende-las .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
4. Explora o comportamento de compra dos compradores do seu mercado e como são percebidas as ofertas disponíveis por eles .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
5. Explora quais são as variáveis que influenciam os compradores potenciais na tomada de decisão de compra .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
6. Pesquisa o nível de satisfação dos consumidores potenciais com as ofertas disponíveis no mercado .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
7. Utiliza dados secundários disponíveis em revistas, organizações governamentais, associações comerciais, jornais acadêmicos, internet, entre outras, para a caracterização	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____

do comportamento do público-alvo .....						
<b>Soma 2 (máximo 28)</b>						
<b>Nota para a importância da Análise das Necessidades em seu negócio</b>						

### SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Considera aspectos importantes para a organização do mercado em grupos de consumidores potenciais, com necessidades e desejos semelhantes para que permita a escolha de segmentos de atuação, definindo que diferenciais sua empresa irá estabelecer para conquistar esse público (diferenciação) e como sua empresa será percebida por eles (posicionamento). Utilizando a escala definida, identifique o quanto você concorda com a afirmação, de tal forma que represente a sua prática na empresa. Ao finalizar, atribua uma nota de importância para cada frase. (coluna NOTA)

DISCORDO FORTEMENTE (0) (1) (2) (3) (4) CONCORDO FORTEMENTE	AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA					NOTA
1. Considera as características semelhantes de necessidades, desejos e motivos de compra dos diversos compradores potenciais para identificação de segmentos menores para atuação.....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
2. Ao definir um segmento você considera a atratividade em termos de tamanho do segmento e rentabilidade, além da possibilidade real de atendê-los .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
3. Considera seus recursos e capacidades para a seleção dos segmentos-alvo .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
4. Estabelece as bases de diferenciação do seu negócio para que possa alcançar a preferência do público-alvo .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
5. Estabelece que posicionamento buscará junto ao público-alvo dos segmentos selecionados .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
6. Mantém todos da empresa informados sobre as estratégias de diferenciação e posicionamento estabelecidas .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
<b>Soma 3 (máximo 24)</b>						

**Nota para a importância da Segmentação de Mercado em seu negócio**

### ANÁLISE DA ATRATIVIDADE

Apresenta um conjunto de atividades que auxiliam na estimativa de demanda dos mercados de atuação e identificação das tendências e oportunidades do setor. Utilizando a escala definida, identifique o quanto você concorda com a afirmação, de tal forma que represente a sua prática na empresa. Ao finalizar, atribua uma nota de importância para cada frase. (coluna NOTA)

DISCORDO FORTEMENTE (0) (1) (2) (3) (4) CONCORDO FORTEMENTE	AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA					NOTA
1. Utiliza como fonte de informações para apurar o desempenho e as tendências do setor no mercado as associações da categoria, fornecedores e intermediários .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
2. Utiliza dados setoriais para a estimativa de demanda .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
3. Realiza pesquisas para quantificação da demanda .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
<b>Soma 4 (máximo 12)</b>						

**Nota para a importância da Análise da Atratividade em seu negócio**

## ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

Neste bloco as informações orientam na busca de informações sobre a concorrência para entendimento das vantagens competitivas, reavaliação dos produtos considerando a atratividade versus a competitividade que cada caso apresenta, sendo base para a definição das estratégias. Utilizando a escala definida, identifique o quanto você concorda com a afirmação, de tal forma que represente a sua prática na empresa. Ao finalizar, atribua uma nota de importância para cada frase. **(coluna NOTA)**

DISCORDO FORTEMENTE (0) (1) (2) (3) (4) CONCORDO FORTEMENTE	AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA					NOTA
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	
1. Tem claramente identificados os concorrentes, quais são os produtos deles, quais as diferenciações que eles oferecem, a participação de mercado por região e o mercado total	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
2. Mantém avaliação constante das forças e fraquezas da concorrência .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
3. Consegue identificar com clareza quem são os líderes, os desafiantes e os seguidores do mercado .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
4. Busca informações sobre os líderes regionais, de tal forma que o ajude a visualizar as exigências da competitividade atual e suas tendências .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
5. Avalia, constantemente, o desenvolvimento de produtos ou serviços que possam atender às necessidades e desejos não satisfeitos do público-alvo .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
6. Define um <i>portfolio</i> de produtos direcionado para cada segmento selecionado, aproveitando a oportunidade que o mercado apresenta .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
7. Mantém um conceito de marca estabelecendo uma identidade mercadológica .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
8. Oferece um padrão de serviços complementares e de apoio ao público-alvo .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
9. Planeja investimentos para desenvolvimento de produtos e ações de marketing .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
10. Mantém contato com os compradores potenciais para a validação (pré-teste) do conceito do produto, nos casos de lançamento de novos produtos .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
11. Realiza testes de marketing na introdução de novos produtos/serviços no mercado .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
12. Avalia qual a estratégia genérica deve ser adotada para o negócio .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
13. Revisa, periodicamente, as estratégias da empresa ou sempre que o mercado indicar essa necessidade .....	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	_____
<b>Soma 5 (máximo 52)</b>						
<b>Nota para a importância da Análise da Competitividade em seu negócio</b>						