

UNIDADE 5 – ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E INTELIGÊNCIA MERCADOLÓGICA

MÓDULO 1 – INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

01

1 - A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DE MERCADO

A organização moderna é caracterizada por sua atuação em um ambiente extremamente dinâmico, que impõe o acompanhamento constante de sua posição. Esse acompanhamento se dá por intermédio da análise de seus recursos e de suas competências internas, bem como de seus respectivos impactos no ambiente de atuação – e vice-versa.

As informações sobre clientes e fornecedores são decisivas para a empresa; por isso, elas não mais sobem a escada de marketing e depois descem pela hierarquia até as outras funções - elas hoje fluem lateralmente.

Serão abordadas, a partir do estudo do **Sistema de Informação de Marketing (SIM)**, as principais perspectivas da inteligência competitiva como fator primordial para a área de marketing, as vantagens da organização utilizar essa estratégia, bem como as formas de usá-la no contexto empresarial.

A importância crescente da informação, para decisões e controle em marketing, encontra-se caracterizada pelo espaço cada vez maior que é dado à área de inteligência competitiva dentro das organizações.

O setor de marketing tem, claramente, um papel importante a desempenhar na empresa, mantendo-a atualizada em relação às mudanças do ambiente em geral, bem como do ambiente competitivo. À medida que aumenta o ritmo das mudanças, esse papel toma-se cada vez mais vital para a própria sobrevivência da organização.

02

O conceito de Sistema de Informações de Marketing (SIM) nasceu das críticas que se fazia à deficiência da pesquisa de marketing que não atendia às necessidades do planejamento de marketing. Apesar de os objetivos, nas definições de sistema de informação de marketing e pesquisa de marketing, serem essencialmente os mesmos, a diferença ocorre na prática.

Críticas mais freqüentes à estrutura que antecedeu à chegada da área de inteligência de mercado - os gestores, em geral, manifestaram grande preocupação em relação a:

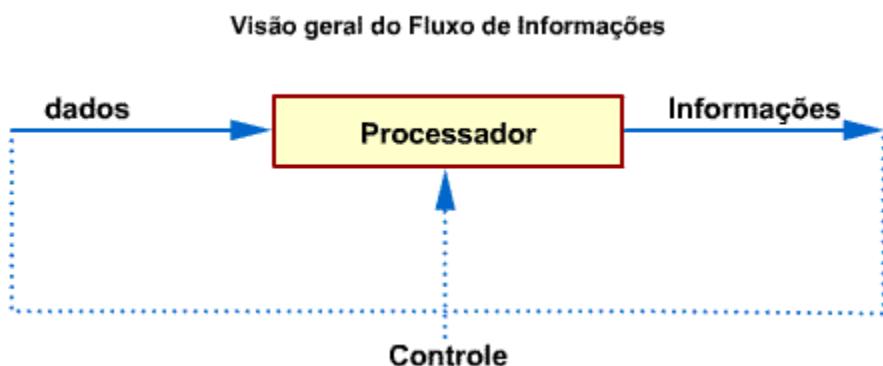
1. aspectos como produção de dados não relevantes;
2. enfoque somente com a pesquisa de problemas não repetitivos;
3. informações de marketing insuficientes e não-relevantes e compensadoras.



Sistema é um conjunto de partes interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário, efetuando uma dada função.

03

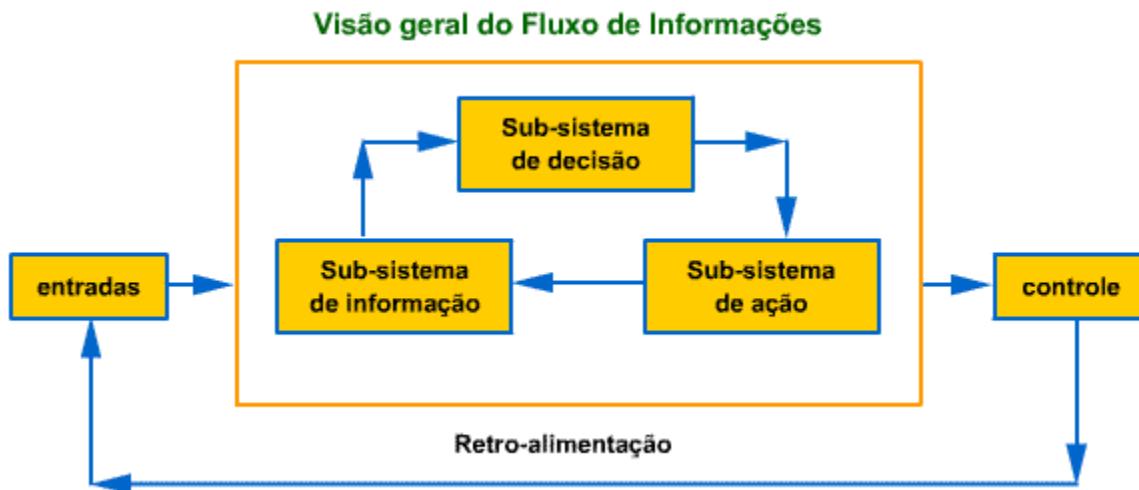
Um sistema de informações tem por objetivo fornecer informações pertinentes a um determinado assunto, a alguém interessado. Os elementos de um sistema de informações são: dados, processador, informações e controle. Veja a figura a seguir:



O SIM faz parte do sistema de Informação da empresa, devendo ser considerado, portanto, como um subsistema. Não é incomum, contudo, uma organização ter apenas um único sistema de informação – com origem na área de mercado e geralmente denominado "inteligência competitiva".

Inteligência competitiva - Algumas organizações tratam a área responsável pela gestão das informações de mercado como inteligência de mercado. Ainda, algumas variações comuns existentes para inteligência competitiva: área de informação de mercado, análise de competição e TI de marketing.

A relação entre o sistema de inteligência de mercado e a organização, como unidade máxima sistêmica, pode ainda ser sub-dividida em três sub-sistemas: 1) de decisão; 2) de ação; e 3) de informação. Veja a representação abaixo:



O sistema de informações é um complexo estruturado e interagente de pessoas, máquinas e procedimentos destinados a gerar um fluxo ordenado e contínuo de dados, coletados de fontes internas e externas à empresa, para uso como base na tomada de decisões em áreas de responsabilidade específica da administração de marketing. Essa é uma definição de caráter quase universal – adotada por grande parte dos autores que atuam com SIM.

Kotler chamou inicialmente esta atividade de Marketing Information and Analysis Center. No entanto, em obras posteriores, adotou o termo Sistema de Informações de Marketing. Em suas mais recentes obras (Marketing Para o Século XXI, 1999 e Marketing em Ação, 2002), Kotler ratifica a importância do papel de **inteligência competitiva** – também conhecida como gerenciamento do sistema de informações estratégicas direcionadas para o processo de tomada de decisão.

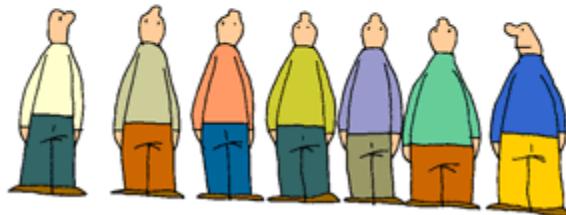
Outros autores de marketing adotam outras definições:

"É uma forma organizada de levantamento e análise de dados para se obter informações que ajudem os administradores de marketing a tomar decisões" (apesar de não dar grande ênfase ao SIM. Em sua obra, a grande ênfase é para a pesquisa de marketing). McCarthy (Marketing Essencial)

A área de inteligência em marketing, responsável pelo SIM, deve prover à organização uma estrutura que possibilite a ação contínua, por intermédio da articulação do conhecimento e do mapeamento do mercado. Deve ser composta de pessoas, equipamentos e processos voltados para o futuro. Esses

recursos dão destinados a gerar e processar o fluxo de informações de modo a ajudar nas decisões tomadas pela diretoria, dentro do plano geral de comercialização da empresa.

FUTURO



Apesar das diferenças que podem ser observadas entre as definições apresentadas, nota-se que a espinha dorsal é sempre a mesma.

O sistema se inicia com a determinação de quais dados se fazem necessários. A seguir, deve proporcionar a geração ou reunião desses dados que passam a ser processados com o auxílio da estatística, da estruturação de um modelo e de outras técnicas. Deve haver um dispositivo de armazenagem dos dados para posterior consulta das informações desejadas.

A área de inteligência opera de acordo com o porte da empresa e da complexidade do ambiente em que a mesma encontra-se inserida e, evidentemente, da disponibilidade de recursos existentes.

06

2 - VANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MERCADO

1) Pode proporcionar mais informação dentro das limitações de tempo exigidas pela empresa (concomitantemente, a empresa toda pode conseguir melhor desempenho).	9) Pode evitar que informações importantes sejam facilmente suprimidas; por exemplo, indicações de que um produto deve ser retirado ou necessidade de um novo lançamento.
2) Permite às grandes empresas descentralizadas usar informação que se acha dispersa e integrá-la de forma mais adequada.	10) Reduz o número de decisões tomadas intuitivamente, pois leva à informação conveniente e precisa.
3) Permite maior exploração do conceito de marketing.	11) Depura o fluxo, muitas vezes esmagador, de informações de marketing que chega ao executivo, em um volume razoável, adequado e "enxuto".
4) Pode proporcionar a recuperação seletiva de informação – os usuários recebem apenas o que querem e de que necessitam.	12) Proporciona o acompanhamento da posição competitiva (monitoramento do aumento da competição e ciclos de vida

	dos produtos cada vez mais curtos).
5) Pode proporcionar reconhecimento mais rápido das tendências que se desenvolvem (e o consequente ajuste de estratégias e produtos).	13) Possibilita a utilização de metodologias específicas desenvolvidas para a empresa e de técnicas analíticas mais sofisticadas em marketing (incluindo modelos).
6) Permite muito melhor uso do material que comumente é coligido pelas empresas no decorrer de suas atividades, como por exemplo, vendas por produto, por cliente e por região.	14) Possibilita o acompanhamento das necessidades e desejos do consumidor.
7) Possibilita o controle de diferentes mercados de atuação (tendência de mudança de marketing local para nacional e internacional).	
8) Pode permitir melhor controle do plano de marketing da empresa; por exemplo, pode dar sinais de alarme quando há alguma coisa errada no planejamento ou seus respectivos planos.	15) Viabiliza o processo de tomada de decisão (diminuição do prazo concedido ao executivo para a tomada de decisões).

07

Uma publicação recente, realizada pelas Escolas de Negócios de três renomadas universidades norte-americanas e uma européia (*KELLOG, WARTON, INSEAD e London Business School*), traz importantes reflexões a respeito do papel dos sistemas de informações gerenciais na arena competitiva moderna.

As mudanças foram muitas nas transações de troca entre as eras industrial e da informação, entre os mercados "físico" e eletrônico (pós-nova economia): a concorrência pode vir de qualquer lado. A livraria *Barnes & Noble* sofreu concorrência da Amazon.com por dois anos antes de estabelecer seu próprio canal on-line. Tais estratégias das novas empresas que usam as propriedades dos mercados eletrônicos estão sendo repetidas em outros setores onde as empresas estabelecidas têm meios de negociar que não envolvem negócios eletrônicos. As empresas estabelecidas ficam especialmente vulneráveis se seus métodos proporcionam lucros e os novos meios oferecem benefícios de mensuração incerta ou difícil.



3 - A INFORMAÇÃO EM TEMPO REAL – MUDANÇAS NAS EMPRESAS

A informação está disponível em tempo real a todas as partes da organização, embora ainda haja limitações de acesso em muitas organizações.

Se a informação é utilizada ou não, é obviamente outra questão. Atualmente, as informações sobre clientes e fornecedores não mais sobem a escada de marketing e depois descem pela hierarquia até as outras funções - elas hoje fluem lateralmente. Da mesma forma, as informações sobre produção fluem lateralmente para as áreas de marketing e finanças. Esses aspectos serão abordados em a visão integrada do marketing.



O acesso à informação pode ocorrer em todos os níveis da organização, e não mais apenas no topo. Essa já é a regra em empresas como Coca-Cola, Procter & Gamble, Microsoft, Nestlé, Laboratórios Aché, Natura e outras empresas – multinacionais e nacionais. Mais e melhores informações estão, hoje, disponíveis nos pontos periféricos das empresas, onde se ligam a clientes, fornecedores e provedores de produtos complementares. Um representante de vendas do Laboratório Ache, que telefona para um cliente, dispõe de informações em tempo real sobre tudo que o cliente já comprou da empresa, quando ocorreram as compras, o histórico de atendimento (aquisição, retenção e vendas adicionais), os níveis atuais de produção do Laboratório e de seus planos de P & D (desenvolvimento e lançamentos de novos medicamentos) e assim por diante.

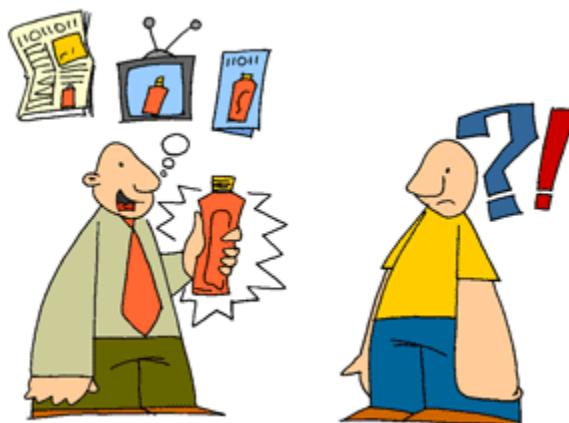
À medida que cresce a riqueza das informações, crescem, também, os elos entre as partes da organização e entre a organização e seus clientes, fornecedores, concorrentes e provedores de produtos complementares. Isso implica economias e eficiências de custos.

Empresas inovadoras capitalizaram rapidamente sobre as vantagens que tal conectividade pode proporcionar. Veja o exemplo da fabricante de roupas italiana Benetton.

Exemplo – A Benetton substituiu seus estoques por informações através da coleta diária de dados de vendas de todo o mundo. Isso lhe permite tomar decisões de produção com base nas vendas, em vez de ter de depender de estoques produzidos com meses de antecedência. Este novo sistema criou o elo direto de feedback entre cliente e fabricante, evitando o atraso da passagem de informações por varejistas e atacadistas. Além de reduzir os estoques, custos de manutenção e despesas de negociação e /ou intermediação com o varejo, a nova conexão oferece melhores informações sobre as preferências de design dos clientes.

09

As estratégias de marketing de relacionamento estão intimamente ligadas, como o próprio título sugere, à análise do relacionamento com clientes, quer sejam este em níveis primário (cliente usuário) ou secundário (clientes indiretos). Administrar o relacionamento de diferentes bases de contato, relacionadas ao acesso ao cliente, pode significar a necessidade de elaboração de diferentes estratégias mercadológicas para cada canal de comunicação e distribuição dos produtos e/ou serviços oferecidos pela organização.



A escolha do portfólio organizacional deve garantir à organização uma posição competitiva, a partir do equilíbrio entre os portfólios de produtos, fornecedores e mercados de destino (clientes). Em outras palavras, a organização deverá priorizar seus recursos para estabelecer o melhor mix integrado entre as bases de produto, cliente e mercado.

10

Ao falar em projeção de mercado e marketing de relacionamento, entende-se que a administração do relacionamento com o cliente deverá ser constituída, de forma integrada, a partir da gestão de todos os fatores responsáveis pelo contato, direto e indireto, da organização com o cliente, quer seja este enquadrado, pela a organização, como consumidor (cliente em potencial) ou como cliente (cliente ativo).

As bases para o trabalho com o mercado encontram-se atualmente associadas aos princípios de Customer Relationship Management – CRM (Administração do Relacionamento com o Cliente).

Ao falar em CRM, fala-se, em geral, do aparato tecnológico necessário à gestão do relacionamento do cliente. Contudo, o CRM envolve uma filosofia de gestão que extrapola as questões relacionadas à tecnologia da informação (TI), fundamentada em princípios de gestão do sistema de inteligência de marketing.

Apesar da área de TI ser, em muitos casos, também a responsável pela estruturação e pela operacionalização – ao menos em termos tecnológicos – dos sistemas de informação em marketing, a gestão da informação de forma integrada, a fim de possibilitar a otimização dos recursos existentes e a maximização dos resultados, extrapola os limites da área: para que a área de inteligência tenha sucesso será necessária a participação de todas as demais células que compõem a organização, além do departamento de marketing e da área de tecnologia da informação.

A utilização plena do conceito de administração do relacionamento com o cliente implica identificação dos sistemas de agregação de valor e valor econômico - que totalizam a cadeia de valor da organização.

Vale lembrar que as bases estruturais do marketing de relacionamento, a espelho das estratégias de comercialização de produtos e/ou serviços, encontram-se fundamentadas em princípios de aquisição de novos clientes, retenção de clientes e expansão da base atual de consumo (vendas adicionais) – e não somente com a chamada “fidelização de clientes”.

A cadeia de valor de uma organização pode ser mensurada através da relação entre valor estratégico agregado e valor estratégico econômico e deve estar atenta à identificação dos fatores internos e externos à organização compreendidos, de uma maneira geral, respectivamente pela análise dos processos internos e pela análise de seus significados frente ao ambiente competitivo externo.

11

RESUMO

A organização moderna é caracterizada por sua atuação em um ambiente extremamente dinâmico, que impõe o acompanhamento constante de sua posição. Para tanto, as informações fundamentais precisam estar disponíveis e sistematizadas para a tomada de decisão e controle da área de marketing. E a inteligência competitiva tem desempenhado esse papel, principalmente diante das mudanças do contexto mercadológico.

- **Área de Inteligência em marketing** - responsável pelo Sistema de Informação de Marketing (SIM). tem a função criar uma estrutura de ação contínua, por intermédio da articulação do conhecimento e do mapeamento do mercado, composta de pessoas, equipamentos e processos voltados para o futuro e destinados a apoiar a tomada de decisões da diretoria.,

A relação entre o sistema de inteligência de mercado e a organização, como unidade máxima sistêmica, pode ser sub-dividida, ainda, em três sub-sistemas: de decisão, de ação e de informação.

A informação está disponível em tempo real a todas as partes da organização, embora ainda haja limitações de acesso em muitas organizações. O acesso à informação não deve mais estar restrita ao topo empresarial; todas as áreas periféricas das organizações precisam estar conectadas a elas. Isso fortalece os elos entre todos os agentes da empresa (todas as áreas da organização e seus clientes, fornecedores, concorrentes etc).

As bases estruturais do marketing de relacionamento, a espelho das estratégias de comercialização de produtos e/ou serviços, encontram-se fundamentadas na identificação da cadeia de valor da organização e de seus trabalhos a partir do customer equity (aquisição, retenção e expansão da base atual de consumo).

UNIDADE 5 – ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E INTELIGÊNCIA MERCADOLÓGICA MÓDULO 2 – A MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

01

1 - MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP – BCG

Atualmente, tem-se pouco consenso sobre a melhor forma de avaliar os portfólios de carteiras. O estudo sobre composição da carteira tem se tornado um campo de pesquisa do Planejamento Estratégico ao explorar alguns modelos de decisão e análise. E, dentre eles, está a **Matriz Boston Consulting - BCG**.

Assim, estudaremos essa matriz, sua composição, sua utilização na análise de portfólio de produto, bem como no ciclo de vida de um produto.

O que é a Matriz Boston Consulting Group – BCG? - A década de 60 foi tida como uma época muito frutífera, em várias áreas de negócios. Nesse período, muitas empresas, inclusive a famosa GE, procuravam métodos para equilibrar seus portfólios de atividades. Algumas empresas contrataram a então recém-criada empresa de consultoria Boston Consulting Group (BCG) que, através de seu trabalho com a *Mead Paper Corporation*, desenvolveu um método para classificar suas aquisições em quatro categorias.

A matriz *Boston Consulting Group* surge, assim, como a ferramenta de *SWOT* e do Composto de Marketing (*Mix de Marketing*). Por volta de 1970, este método evoluiu para o que eles chamavam então de sua “Matriz de Divisão de Crescimento” ou de “Matriz BCG”.

Assim, pode-se dizer que:

A matriz BCG é um instrumento de análise que:

- dá apoio à tomada de decisões estratégicas relativa ao portfólio (carteira) de negócios ou produtos; e
- examina o atual portfólio de negócios e a performance de um produto no mercado, por meio da qual a administração avalia os negócios que constituem a empresa.

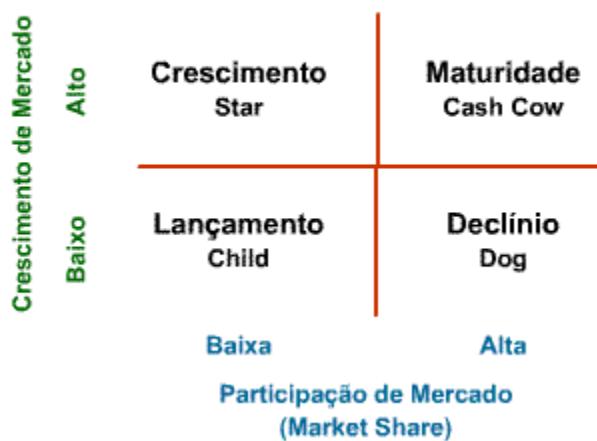
Os objetivos principais do BCG são estudar a alocação de recursos da empresa, bem como seus riscos e oportunidades e analisar o estágio do produto em relação ao seu ciclo de vida – real e projetado.

A empresa Boston Consulting Group percebeu que a necessidade de as empresas avaliarem os seus negócios e de tirarem conclusões sobre o posicionamento estratégico de cada produto ou serviço, tanto no que se refere a desenvolvimento quanto a investimento, retirada ou não do portfólio, entre outras análises necessárias.

02

A Matriz BCG e o Ciclo de Vida do Produto - essa matriz classifica os negócios em quatro quadrantes (categorias):

Matriz BCCG - Análise de Portifólio de Produto



A primeira dimensão, colocada no eixo vertical, reconhece o impacto do crescimento sobre o fluxo de caixa. O eixo horizontal mostra a variação da participação de mercado do nível baixo para o alto.

No início do ciclo de vida, o produto tem uma certa probabilidade de ser lucrativo, mas pode exigir um consumo de caixa, dada à necessidade de fazer investimentos de capital ou de defender sua participação de mercado. O problema fica ainda maior em virtude do desequilíbrio dos mercados em

crescimento, em que as vendas estão em um nível inferior ao da produção que, por sua vez, está abaixo do nível de compras.

À medida que o ciclo de vida progride, passando do crescimento para a maturidade, os lucros tendem a diminuir porque o know-how torna-se mais acessível e a diferenciação diminui (o que pode aumentar a competição). Mas, ao mesmo tempo, os investimentos de capital são menores e as empresas passam a dispor de caixa.

Esse potencial de geração de caixa em empresas que operam em mercados maduros proporciona a solidez de muitas empresas de primeira linha, tais como a Unilever, Bauducco, Avon, etc.

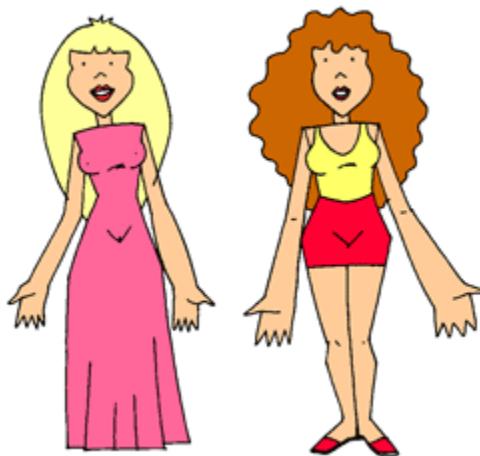
A mudança pode aparecer como fluxo de caixa negativo quando a taxa de crescimento é alta, e como fluxo de caixa positivo quando a taxa de crescimento é baixa.

Fluxos de caixa negativos estão relacionados, em geral, com baixa participação de mercado; fluxos de caixa positivos implicam altas participações de mercado.

03

O *Boston Consulting Group* propôs esse relacionamento com base em resultados experimentais, os quais mostram que os custos operacionais da empresa decrescem à medida que ela ganha experiência no mercado.

Contudo, não é recomendável ficar “refém” das propostas teóricas: vale lembrar que em administração as teorias são, de uma maneira geral, oriundas de casos de sucesso implementados. Tais casos refletem um retrato da organização em um determinado momento, em uma dada circunstância, onde as decisões foram fundamentadas a partir de um determinado grupo de recursos estratégicos.



Portanto, o padrão verificado pelo *Boston Consulting Group* não pode ser extrapolado, assim como qualquer teoria ou modelo vigente, para toda e qualquer organização – é necessário que as empresas estejam preparadas para, a partir de modelos selecionados, adaptarem seus processos à realidade competitiva de seu mercado de atuação.

Tal adaptação implica, ainda, na análise de todos os seus referenciais internos, relacionados com os recursos existentes e potenciais, para a construção da estratégica de mercado mais adequada à organização.

04

A curva de aprendizagem é parcialmente responsável pelo ajuste estratégico, pois ensina a empresa a priorizar determinados planos de ação em detrimento de outros.

Os retornos advindos das economias de escala e de investimento do capital também devem ser observados para o trabalho com a matriz de portfólio de produtos em relação ao mercado: assim como as curvas de aprendizado estão interligadas à participação de mercado através de um ciclo de virtudes, o trabalho com recursos e ativos valiosos deve ser considerado.

Uma empresa com grande participação no mercado ganha mais experiência do que os seus concorrentes. A experiência, se bem trabalhada, resulta em custos menores – e os custos menores significam que, em geral, com um determinado preço de venda, a empresa alcance uma maior participação de mercado e tenha, dessa forma, maiores lucros.

A empresa com os maiores lucros ou margens de contribuição sobre as vendas tem mais dinheiro para gastar com pesquisa e desenvolvimento ou com marketing, o que lhe permite manter uma grande participação de mercado.

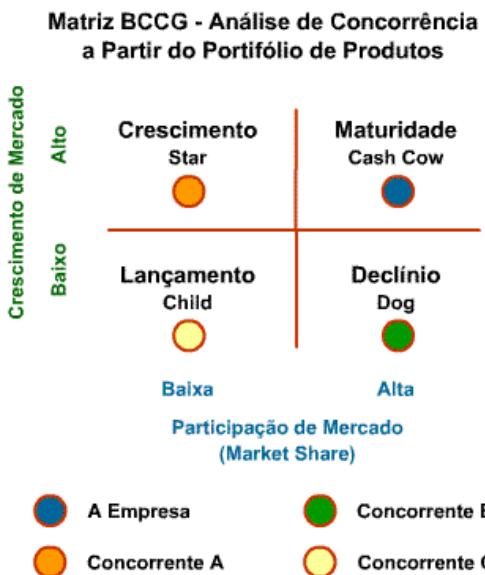
A curva de aprendizado implica também uma análise setorial de mercado: para reconhecer seu “aprendizado”, é fundamental que a organização busque sua identificação, seu referencial de atuação. A análise setorial apresenta três componentes:

- 1) o reconhecimento dos grupos estratégicos - pode permitir que uma empresa direcione os seus esforços contra concorrentes específicos e não-genéricos;**
- 2) o reconhecimento dos diferentes ambientes competitivos e das economias de escala - podem coexistir dentro de sub-mercados em que os grupos estratégicos operam; e**
- 3) o grau de turbulência dentro dos mercados.**

05

Ao compreender esses componentes, a empresa pode identificar o tipo de concorrência que provavelmente irá enfrentar dentro do segmento escolhido e os tipos de estratégia que provavelmente levarão ao sucesso – a partir da consideração de seu portfólio de produtos.

Portanto, a organização irá, na realidade, trabalhar com uma análise geral do mercado – que colocará lado-a-lado seus produtos junto com os de seus concorrentes – e com uma análise interna de suas estratégias projetadas e realizadas. Veja a figura abaixo:

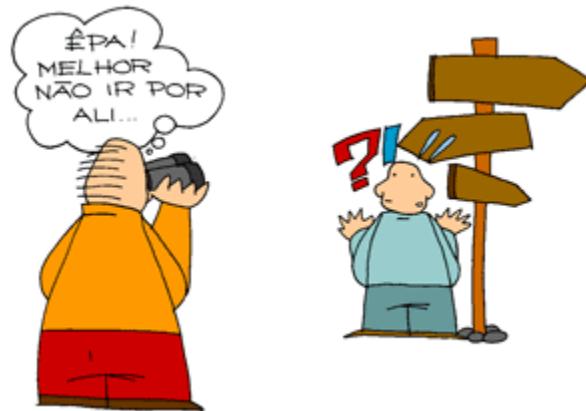


O gráfico mostra que a Empresa (ou um produto dessa empresa) encontra-se classificado na fase de maturidade – onde, em geral, o potencial máximo de venda é alcançado e observa-se uma alta participação de mercado. A empresa está sendo seguida, de perto, pelo concorrente A que se encontra com alto crescimento de mercado e, portanto, em uma posição de ameaça para a empresa.

06

O processo de aprendizado não contempla somente as experiências internas da organização, mas a análise de toda a dinâmica para a manutenção e o desenvolvimento da empresa em seu mercado de atuação. Assim, o aprendizado organizacional deve buscar, através do trabalho desenvolvido pela inteligência de marketing, monitorar também o comportamento de seus competidores.

Nesse sentido, pode-se ver, na matriz, que o concorrente B pode sinalizar importantes caminhos a “não serem percorridos” (encontra-se atualmente na fase de declínio) e o concorrente C pode trazer ao mercado um diferencial que coloque a condição competitiva atual da empresa em posição não-privilegiada.



O estudo da turbulência também pode revelar às empresas uma nova orientação e possibilitar a empresa o desenvolvimento (e/ou o aprimoramento) de suas competências.

As mudanças criam oportunidades para empresas inovadoras e ameaças para aquelas que, tentam evitá-las ou detê-las. E provável que ocorra uma redefinição para as palavras "trabalho" e "lazer", proporcionando oportunidades novas e importantes, para as empresas que estiverem prontas para aproveitá-las. A mudança do perfil demográfico, principalmente em seus aspectos de idade, estado civil, e distribuição de renda, oferece muitas oportunidades para o gerenciamento de marketing.

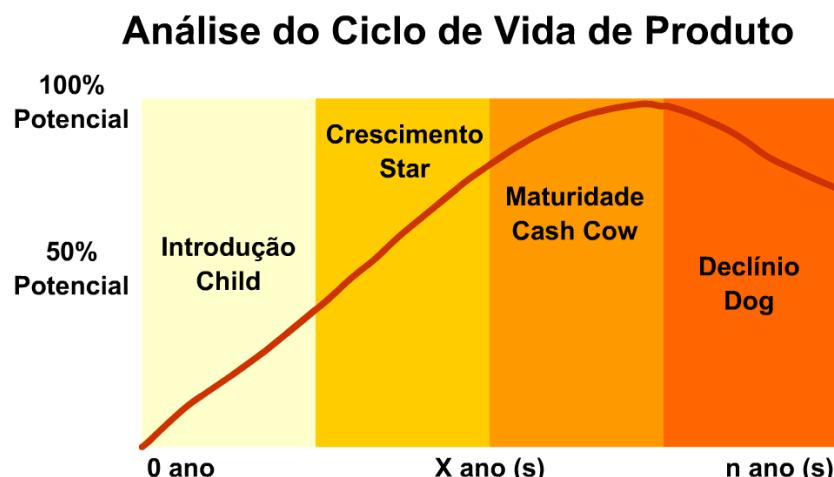
Da mesma forma que a segmentação permite que a empresa dirija seus recursos para atender a um conjunto específico de necessidades dos clientes, a análise setorial ajuda a empresa a construir suas defesas orientadas contra um grupo específico de concorrentes e a consolidar seus pontos fortes de acordo com o tipo de mercado em que opera.

07

2 - CICLO DE VIDA DE PRODUTO X COMPOSTO MERCADOLÓGICO

A análise do ciclo de vida do produto pode, ainda, ser representada por intermédio de um gráfico, onde o tempo de transição para cada uma das fases evolutivas do produto seja trabalhado no eixo x e o potencial máximo de vendas seja trabalhado no eixo y.

Análise do Ciclo de Vida de Produto



O potencial máximo esperado pode depender de variáveis como vendas realizadas e participação de mercado (*market-share*), dentre outros fatores

Marketing Estratégico
Profa. Rossana Pavanelli

O potencial máximo de vendas deve ser representado a partir da definição de critérios a serem definidos pela própria empresa. O potencial representará para a organização um parâmetro de transição entre as fases – atuando como um “controle” sobre as estratégias projetadas e as realizadas.

Assim, pode-se dizer que o potencial máximo de vendas representa o conjunto de indicadores que servirá como referencial para a transição entre as fases a serem analisadas. A fase de declínio é alcançada no ponto de inflexão da curva. Uma das maiores falhas das organizações consiste, muitas vezes, na desconsideração dessa fase para fins de planejamento estratégico: muitas empresas ainda confundem esta fase com “o fracasso de suas operações”, com “suas falências”.

Na realidade, produtos líderes freqüentemente encontram-se nessa fase: o declínio é caracterizado pela redução, se comparada com seu potencial máximo, da capacidade de venda da empresa. Portanto, estratégias de marketing de revitalização e marketing de convergência devem ser exploradas a fim de buscar o retorno para o potencial máximo.

Algumas possibilidades para a definição de critérios para “potencial máximo de vendas” (PMV):

PMV = x número de unidades vendidas (caso mais simples)

PMV = participação de mercado

PMV = participação de mercado (um indicador) + x número de unidades vendidas (outro indicador)

PMV = participação de mercado (1o.indicador) + x número de unidades vendidas (2o. indicador) + reconhecimento da marca (3o. indicador).

08

Referencial do Potencial Máximo Esperado – ao comparar o gráfico das estratégias de mercado projetadas para cada uma das fases previstas com o gráfico das estratégias realizadas, as organizações podem, eventualmente – a depender da dinâmica competitiva de mercado –, ter que rever seus referenciais esperados. Para melhor entender o assunto, vejamos o caso de uma empresa prestadora de serviços de telefonia móvel que operasse em um mercado fechado (somente um concorrente/região). Esse é um exemplo real que representa o primeiro momento no período que se seguiu a privatização do setor de telecomunicações.

Situação

O mercado potencial trabalhado em um primeiro momento era enorme: a empresa estatal que deu origem à nova companhia de telecomunicações em uma determinada região, SP, por exemplo, era enorme. Contudo, o mercado já previa a abertura do setor e sabia que a concorrência seria cada vez maior – até mesmo devido a sua curva de aprendizagem (análise de outros mercados e de perspectivas de acontecimentos). Assim, a companhia tinha consciênciа que teria de lidar, conforme o momento, com referenciais diferenciados (potenciais máximos de vendas) devido à dinâmica do mercado.

Isso significa que quanto maior a concorrência em setores/mercados com capacidade de expansão limitada (caso do setor de telecomunicações), mais fragmentado será o mercado.

Para muitos setores empresariais, os dias de crescimento rápido são, definitivamente, uma coisa do passado. Naqueles setores em que ainda é possível observar grandes taxas de crescimento, a concorrência provavelmente se tornará mais acirrada e de caráter internacional.

Já não é suficiente que as empresas adotem uma "orientação de marketing". Isso já é uma pressuposição básica. A chave para o sucesso estará na implementação eficaz do conceito de marketing através de estratégias de posicionamento definidas com clareza.

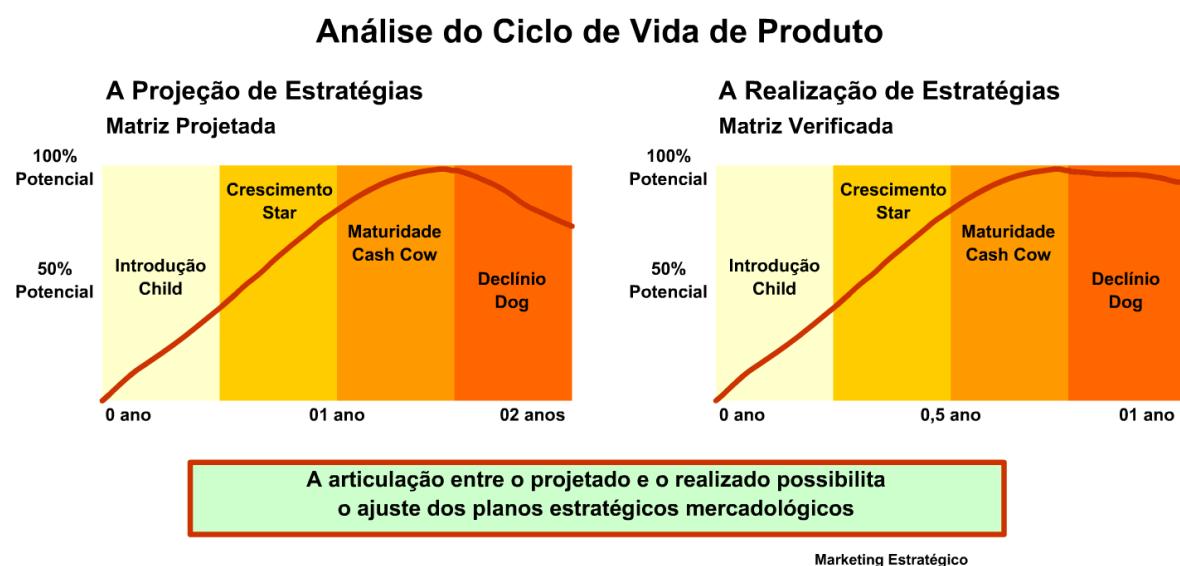


09

3 - CICLO DE VIDA DE PRODUTO PROJETADO X O VERIFICADO

A representação gráfica abaixo apresenta um exemplo da necessidade de ajuste entre o planejamento estratégico mercadológico realizado e o verificado.

Análise Comparativa do Ciclo de Vida de Produto (o Projetado e o Verificado)



A empresa projetou o alcance da maturidade em dois anos quando, na realidade, esse estágio foi alcançado em menos de um ano. Por outro lado, o declínio, que havia sido projetado para ocorrer após dois anos de atuação, ocorreu também em um período de menos de um ano – mantendo-se, até o momento relatado (um ano), em inclinação estabilizada-constante (com leve tendência de queda).

Exploraremos, a seguir, algumas possibilidades, que levam à revisão das estratégias, pois, conforme foi relatado, a conjuntura do mercado foi alterada.

1. O mercado projetado foi subestimado (o potencial máximo, provavelmente, seria maior que o calculado).

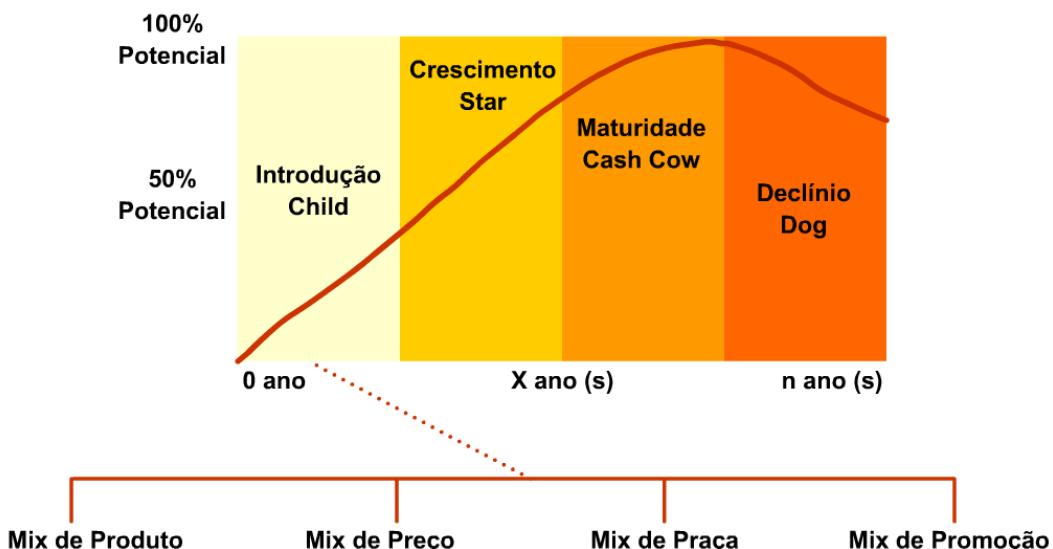
2. O mercado absorveu o produto antes do esperado (nesse caso não há potencial de mercado subestimado).

3. Além dos fatores apresentados, com cerca de 08 meses (ponto de inflexão da curva) surgiram novos concorrentes (diretos e ou indiretos) que modificaram a arena competitiva.

10

As estratégias mercadológicas terão de ser ajustadas de acordo com o verificado no mercado, quer por intermédio da análise de portfólios entre produtos concorrentes, quer pela análise interna de portfólios ou pela análise de ciclo de vida de produto em relação ao potencial máximo de desempenho esperado. Assim, dando continuidade à linha estratégica do marketing, o planejamento do mix de marketing deverá ser realizado para cada uma das fases projetadas – e adaptadas em relação à realidade encontrada.

Análise do Ciclo de Vida de Produto



Para cada fase da matriz, quer seja em relação à projeção de estratégias ou à verificação de sua implementação, serão desenvolvidas estratégias específicas de composto mercadológico/ mix de marketing

Em relação ao controle de Ciclo de Vida de Produto (CVP), pode-se dizer que os Sistemas de Informação representam importante fonte de subsídios não somente para a área de marketing, mas para toda a organização. Vale a pena entender sua estrutura e componentes de funcionamento. Não é incomum a associação, extremamente correta, entre Sistema de Informação (SI) e Curva de Aprendizagem Organizacional: quanto melhor estruturado for o SI, maior será a influência da Curva de Aprendizagem sobre os resultados da organização – observados por intermédio das estratégias projetadas e executadas de Ciclo de Vida de Produto.

Da mesma forma, o *Customer Relationship Management* (CRM) ou Administração do relacionamento com o Cliente encontra-se intimamente relacionada com a inteligência de mercado, possibilitando a percepção de "tratamento individual" e gestão das ações mercadológicas de acordo com o ajuste das ofertas a segmentos, também conhecidos como *clusters*, de clientes. O direcionamento da oferta de valor aos clientes possibilita a gestão do relacionamento com os clientes e deve ser iniciado antes mesmo da fase de aquisição de produtos: o planejamento de como os clientes deverão ser tratados – e de como os produtos serão direcionados à cada cliente –, possibilitará a projeção das estratégias mercadológicas em relação ao CVP. Vale lembrar que para cada fase de produto prevista, compreendida entre introdução, crescimento, maturidade e declínio, deverá ser calculado o custo do cliente para a organização. Em outras palavras, deverão ser identificadas estratégias para cada uma das três fases fundamentais do “Ciclo de Vida do Cliente” dentro da empresa – compreendidas pelas fases de aquisição, de retenção e de vendas adicionais (princípio de *customer equity*).

A Projeção de Ciclo de Vida de Produto encontra-se, portanto, intimamente relacionada com o mix de marketing (cada fase deverá ter estratégias mercadológicas específicas). Comportamentos comuns podem ser, de forma geral, observados em cada fase; contudo, é preciso ter bastante cuidado para não cair na armadilha de “fórmulas fechadas”, como “sempre acontecerá nesta fase isto ou aquilo”. É possível até considerar que, em determinados setores, em geral “na fase de maturidade sejam necessários investimentos menores em propaganda”, mas nunca será possível adotar este pensamento como “uma máxima”, pois a análise dependerá, dentre outros fatores, do impacto das influências do mercado específico sobre a organização e das estratégias adotadas por seus dirigentes.

11

RESUMO

Este módulo apresentou as características e objetivos da Matriz *Boston Consulting Group* – BCG, bem como a forma e quando aplicá-la.

A Matriz BCG:

- é uma ferramenta de análise de carteiras de negócios (portfólios) e/ou produtos que contribui para a tomada de decisões estratégicas;
- tem por objetivos avaliar a fase do produto no que diz respeito ao seu ciclo de vida (projeto e verificado) e de alocar recursos da empresa;
- classifica os negócios em quatro quadrantes: 1) Star (crescimento); 2) Cash Cow (maturidade); 3) Child (lançamento); e 4) Dog (declínio).

Diante da progressão do ciclo de vida do produto (vai do crescimento à maturidade), os lucros tendem a diminuir porque a diferenciação diminui visto o know-how torna-se mais acessível. Porém, os investimentos de capital são menores e as empresas passam a dispor de caixa.

O padrão de comportamento verificado pelo Boston Consulting Group, para as fases de lançamento, crescimento, maturidade e declínio, não pode ser extrapolado para toda e qualquer organização. É necessário que as empresas estejam preparadas para, a partir de modelos selecionados, adaptarem seus processos à realidade competitiva de seu mercado de atuação, a partir da análise de todos os seus referenciais internos.

O princípio da curva de aprendizagem implica na experiência bem trabalhada como resultante da otimização de processo e da maximização de resultados (maior participação de mercado e maiores lucros). A análise de concorrência, a partir do portfólio e do ciclo de vida de produtos, pode levar ao ganho de experiência de aprendizagem.

O potencial máximo esperado representará para a organização um parâmetro de transição entre as fases – atuando como um “controle” sobre as estratégias projetadas e as realizadas.

O planejamento do mix de marketing deverá ser elaborado, considerando os mixes de produto, preço, praça e promoção, para cada uma das fases projetadas – e adaptado em relação à dinâmica de mercado encontrada.

UNIDADE 5 – ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E INTELIGÊNCIA MERCADOLÓGICA

MÓDULO 3 – A VISÃO INTEGRADA DO MARKETING

01

1 - O TRABALHO DE CENÁRIOS X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MARKETING

Atualmente, todos os fatores conjunturais combinam-se para tornar o planejamento empresarial, em geral, e o planejamento de marketing, em particular, cada vez mais difíceis do que foi no passado. Tais fatores também tornam esses planejamentos atividades mais vitais do que nunca. Nesse contexto, os estudos de cenários (análise do futuro) possibilitam à inteligência de mercado ir além da mera análise do passado e do acompanhamento de estatísticas correntes – sobre indicadores de mercado antecedentes –, fornecendo ao tomador de decisões indicações acerca do futuro.

Diante disso, será estudada, neste módulo, a vinculação das estratégias do marketing ao estudo de cenários, bem como ao planejamento estratégico como processo fundamental para o desenvolvimento e implementação de ações estratégicas com possibilidades de sucesso mercadológico.

Planejar é determinar os objetivos e os meios eficazes para alcançá-los. Diante da natureza proativa do planejamento estratégico, uma atividade contínua de análise do futuro (estudos de cenários) é uma exigência lógica e operacional para o marketing. Não efetuar essa análise significa admitir que há estabilidade no ambiente externo, o que contraria a experiência: observa-se, na verdade, uma alteração nas mudanças estruturais (econômicas, políticas, sociais, tecnológicas etc.), causa de rompimento entre os padrões conhecidos no passado e os esperáveis no futuro.



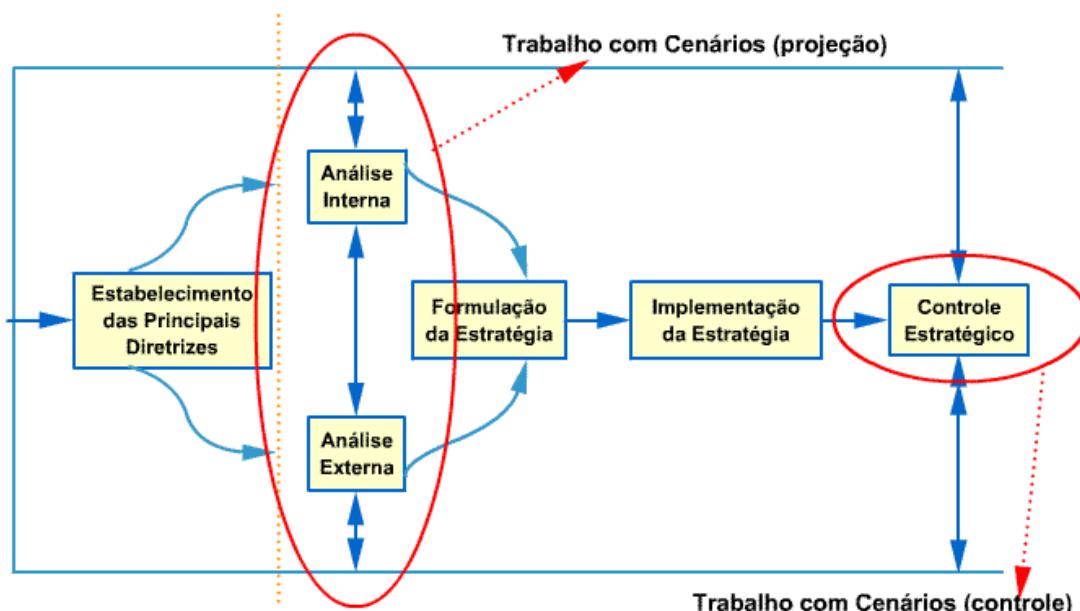
O trabalho com cenários surge como importante subsídio para reduzir as incertezas inerentes ao negócio e ao sistema considerado, proporcionando o enriquecimento do debate sobre questões críticas relacionadas ao futuro da organização por intermédio do trabalho contínuo de identificação e projeção de oportunidades e ameaças ao negócio, proporcionando as condições necessárias para a revisão das opções estratégicas existentes, frente a mudanças do ambiente externo.

02

Lembra-se do fluxo básico de planejamento e controle estratégico visto no Módulo I da Unidade I? Pois então, com base nele é possível dizer que o trabalho com cenários fornecerá importantes subsídios para o processo de elaboração estratégica na medida em que as projeções serão incorporadas para a decisão dos caminhos e das formas de atuação possíveis à organização.

Como pode ser observado, em destaque em azul, na representação gráfica abaixo, o trabalho com cenários integra a proposta de planejamento e controle estratégica.

Fluxo Básico de Planejamento e Controle Estratégico x Análise de Cenários



Fluxo básico de planejamento e controle estratégico – abrange desde a identificação das principais diretrizes organizacionais, como missão, crenças e valores e visão de futuro, passando pela análise macro-ambiental (fatores internos em relação aos fatores externos – e vice-versa), elaboração e implementação estratégica, até chegar a fase de controle.

03

A chamada “gestão por resultados” tem sido uma preocupação cada vez maior dos profissionais da área de marketing e é justificada pela necessidade da mensuração clara e precisa dos objetivos organizacionais. As ferramentas de avaliação do desempenho estratégico são instrumentos eficientes para viabilizar tal gestão.

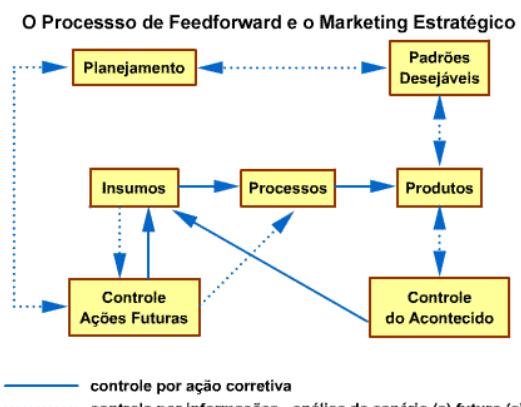
A busca da vantagem competitiva continuada, a partir da antecipação de ações e reações do mercado que possibilitem a construção de estratégias que preservem os ativos e as capacidades superiores, faz com que as organizações tenham que fundamentar seus planejamentos na escolha de estratégias alternativas que possibilitem a consolidação de planos de ação eficazes.

Uma importante ferramenta para o trabalho a partir de cenários trata da simulação das estratégias possíveis sobre objetivos e planos propostos, a partir do arquivo de dados e de projeções comportamentais sobre os cenários trabalhados. A atividade de inteligência de mercado e a técnica de cenários guardam afinidades entre si, e sua aproximação oferece ganhos competitivos às empresas que delas fizerem uso de forma complementar.

Os estudos de cenários possibilitam à inteligência ir além da mera análise do passado e do acompanhamento de estatísticas correntes – sobre indicadores de mercado antecedentes –, fornecendo ao tomador de decisões indicações acerca do futuro.

04

2 - O PROCESSO DE FEEDFORWARD E O MARKETING ESTRATÉGICO



Os indicadores de desempenho exercem um importante papel no que tange ao controle entre o padrão desejado e o padrão verificado pela organização em relação ao mercado: o controle por ações corretivas e por informações possibilita o feedforward ou a retro-alimentação sistêmica da organização.

Do ponto de vista estritamente lógico, os objetivos são visualizados e devem ser analisados porque se realizarão no futuro. Do ponto de vista da eficácia da decisão, é preciso saber “ver antes”, para modificar, aproveitar ou induzir ocasiões a favor da empresa.



feedforward – extrapola o conceito de feedback (realimentação de um processo decorrente revisão ou reexame do ocorrido), pois o feedforward é concebido como uma série sucessiva de esforços, objetivos e resultados projetados. A partir desse processo que permite uma antecipação, o controle é exercido. Somente uma gestão por resultados, exercido em todos os níveis gerenciais, possibilita a interatividade eficaz dos diversos centros decisórios da empresa entre si e com o ambiente e o seu crescimento integrado, por feedforward.

05

O marketing, em termos de trabalho sobre projeções futuras (natureza essencial de sobrevivência no mercado), pode ser descrito sobre três dimensões coexistentes: a) filosófica; b) funcional; e c) operacional:

A) Dimensão Filosófica	B) Dimensão Funcional	C) Dimensão Operacional
<ul style="list-style-type: none"> refere-se à orientação para o consumidor em todas as decisões de marketing, ou de forma ampliada em todas as decisões da empresa, e que visam à satisfação das necessidades e desejos dos consumidores. Essa dimensão trata 	<ul style="list-style-type: none"> diz respeito à troca. Segundo esta dimensão, não basta que de um lado existam pessoas com necessidades e desejos a serem satisfeitos e de outro, empresas com produtos ou serviços destinados à satisfação destas necessidades, se não 	<ul style="list-style-type: none"> diz respeito ao que precisa e deve ser feito para promover as trocas que visam a satisfazer às necessidades e desejos dos consumidores. Nessa dimensão, o conceito de marketing enfatiza a importância da integração e coordenação de marketing,

atualmente da antecipação das necessidades e do desejo do consumidor.	ocorrer o processo de troca. A empresa fornecerá o produto ou serviço que venha a satisfazer à necessidade do consumidor em troca de recursos financeiros que lhe possibilitem ao menos cobrir os custos incorridos. Por outro lado, o consumidor estará disposto a efetuar a troca de seu dinheiro pelo produto, caso sinta que suas necessidades ou desejos serão satisfeitos. Portanto, para a efetivação da troca, é preciso que as partes encontrem as condições de troca que proporcionem um grau de satisfação inexistente antes da troca. Assim, a troca é descrita como um processo de criação de valor, um ato livre que aumenta o valor percebido pelas duas partes (que será envolvido pelo processo de identificação da cadeia de valor da organização). Sob este aspecto, marketing é uma atividade promotora ou estimuladora de trocas.	de maneira a desenvolver um processo de tornar lucrativas as oportunidades existentes no mercado. Sob este aspecto, marketing envolve a tomada de decisão de modo integrado em quatro áreas estratégicas: produto, preço, praça e promoção. A dimensão operacional deve ser trabalhada a partir da projeção de estratégias e do ajuste verificado (o verificado sobre o projetado).
---	--	---

06

3 - O MARKETING E O PLANO DE NEGÓCIOS

Assim como na estrutura básica de business plan (plano de negócios), o marketing compreende a tomada de decisões nas quatro funções da administração: 1) planejamento; 2) organização; 3) direção; e 4) controle. Vejamos cada uma delas:

1) Planejamento - envolve a realização de diagnóstico geral, onde os recursos valiosos da organização são identificados, a busca de soluções alternativas e projeções de cada solução (conforme se observa na matriz projetiva de ciclo de vida de produto) e seleção de alternativas.

2) Organização – define as atividades, o seu agrupamento, a sua designação (grupos responsáveis) e a associação a outros grupos de trabalho - horizontais e verticais através das relações de autoridade e sistema de informações.

3) Direção - abrange a delegação de autoridade e atribuição de responsabilidades e tarefas, a motivação por intermédio da viabilização de condições para que haja envolvimento dos participantes para o cumprimento das atribuições e colaboração com a organização, a comunicação para a manutenção dos comportamentos da organização informados (elo entre o planejado e o realizado);

4) Controle - cabe ao controle desenvolver instrumentos por meio da definição de padrões que permitam saber onde se deve estar a cada momento (lembrar referenciais sobre potencial máximo esperado), comparar as medidas do desempenho atual com os padrões e articular as medidas para efetuar as correções necessárias.

07

Para que o exercício de planejamento de marketing seja adequadamente executado, é preciso, portanto, que ele tenha uma base sólida. Assim, é fundamental que se disponibilize para os responsáveis pelo planejamento de marketing todas as informações possíveis a respeito:

- a) dos desejos e necessidades dos consumidores;
- b) das ações dos concorrentes;
- c) da evolução o mercado;
- d) das capacitações e recursos disponíveis da empresa;
- e) da evolução das vendas e lucros da empresa; e
- f) do comportamento das variáveis ambientais.

Somente com base em informações desse tipo será possível avaliar corretamente os riscos e as consequências das várias linhas de ação alternativas e escolher aquela que melhor convenha à empresa na ocasião.

As contínuas e aceleradas mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e culturais que caracterizam o ambiente de marketing da organização, associadas às mudanças vividas pelas empresas, com acréscimos e perdas de capacitações, novas estruturações, alterações nas políticas e estratégias, aquisições e incorporações, disponibilidade ou não de recursos de vários tipos, dificuldades momentâneas etc., fazem com que a tarefa do administrador de marketing fique cada vez mais complexa e arriscada. A forma de reduzir este risco é dispor do máximo de conhecimento a respeito dessas variáveis; daí a importância cada vez maior do sistema de inteligência de marketing.

08

4 - A INTEGRAÇÃO DO MARKETING

A fim de estruturar as bases para a manutenção e expansão de seu portfólio de clientes, a organização deverá trabalhar, de forma alinhada e integrada, todas as ações relacionadas aos processos de back-office e front-office de sua operação.

Simplificando, a organização não deverá priorizar somente as ações da linha de frente com o mercado (front-office) e sim proporcionar condições para que sua posição competitiva seja fundamentada em bases sólidas de desenvolvimento de toda a estrutura organizacional (back-office) - responsável pelo apoio estratégico, tático e operacional à atuação comercial da organização. Essa tendência pode ser claramente observada com a importância, cada vez maior, atribuída às ferramentas de marketing de incentivo. Veja um bom exemplodisso.

O marketing é uma coisa importante demais para ser deixada a cargo apenas do departamento de marketing: O marketing é uma tarefa de todos na organização. As ações de todos podem ter um impacto sobre os clientes finais e sobre sua satisfação.

Na realidade, o marketing é tanto um processo gerencial (as atividades conduzidas para assegurar um melhor ajuste entre aquilo que a organização fornece e o que os compradores desejam) como uma filosofia empresarial (frequentemente chamada de "conceito de marketing"), que deveria nortear a forma de trabalho de toda a organização. É necessário que a filosofia de marketing não esteja disseminada só na diretoria e alta gerência, ou apenas no departamento de marketing, mas que permeie toda a organização.

Para um diretor de produção, a orientação de marketing pode significar a alocação de escassos recursos financeiros no controle da qualidade e não em linhas de produção super sofisticadas, se a qualidade interessar mais ao cliente. Pode significar que a eficiência de produção que exige produtos padronizados seja contrabalançada com produtos variados e possibilidades de escolha induzidas pelos clientes.

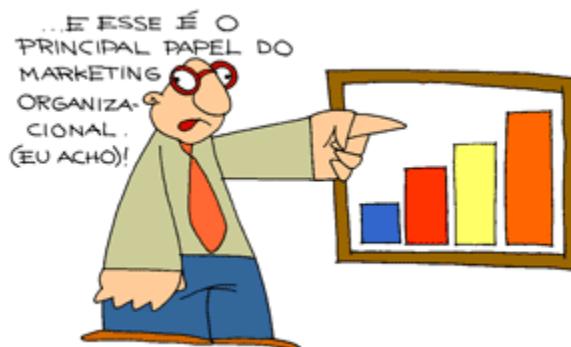
Para o vendedor, pode significar estar preparado para ouvir o que deseja o cliente, em vez de usar os elegantes e sofisticados discursos de venda criados no escritório. Para o responsável pela P&D, pode

significar a solução de problemas técnicos pouco sofisticados que provocam a insatisfação do cliente, em vez de dedicar-se ao desenvolvimento de um produto com a última palavra da tecnologia. Para o departamento financeiro, pode significar estar preparado para investir em novas oportunidades sem um retorno imediato, para construir um futuro mais sólido no mercado.

Exemplo - ações de estímulo aos clientes externos para a realização de compras adicionais a partir da utilização de mecanismos de bonificação, direcionados para o aumento da atratividade dos produtos e/ou serviços perante o mercado, a partir do trabalho promocional e motivacional realizado pelo front-office organizacional com vistas à alavancagem de suas operações e dos resultados macro-organizacionais.

09

Cada departamento terá seus próprios interesses, muitas vezes suas próprias metas e sistemas de recompensa. Entretanto, no final, a maneira como cada departamento opera deve estar voltada para criar satisfação para o cliente, em vez de satisfazer seus interesses próprios, muitas vezes, míopes. Uma das tarefas mais importantes do executivo-chefe é assegurar que todas as operações da empresa sejam direcionadas para o mesmo fim. Para isso, é fundamental que a personalidade desse executivo entenda o papel central do marketing na organização.



10

O perigo de se distanciar dos clientes e daquilo que desejam aumenta com o tamanho, a complexidade e a burocracia da organização. Porém, até mesmo nas grandes organizações a comunicação ainda é possível.

Cabe ao nível hierárquico mais alto da empresa fazer do cliente o centro de suas operações, se é que temos alguma esperança de que penetre em todos os aspectos da empresa. A adoção de uma filosofia de marketing e sua implementação eficaz em toda a organização é uma das principais características de todos os executivos-chefe mais bem-sucedidos.

Estar ciente do grau de mutação do ambiente em que o marketing ocorre é de grande importância para o desenvolvimento e implementação de uma orientação de marketing. Os horizontes de planejamento

foram reduzidos. Em certos ramos, onde o planejamento de longo prazo em mercados relativamente previsíveis poderiam abranger períodos de 10 a 15 anos, pouquíssimas empresas hoje em dia são capazes de planejar além de alguns poucos anos à frente, em qualquer aspecto, exceto nas questões mais genéricas.

As estratégias mais bem-sucedidas sofrem uma erosão ao longo do tempo. Aquilo que foi um sucesso numa certa época, em um mercado, não pode garantir o sucesso no futuro no mesmo ou em outros mercados.

GRANDES EMPRESAS x PEQUENAS EMPRESAS / MARKETING PRODUTOS x MARKETING DE SERVIÇOS

Muito se ouve falar sobre a diferença existente entre o marketing praticado para produtos tangíveis, ou seja, para os considerados “produtos”, e o praticado para produtos intangíveis, também conhecidos, em geral, por “serviços”. Da mesma forma, a aplicação das ferramentas de marketing sempre é questionada quanto ao tamanho da organização: é comum, em salas de aula e em ambientes de negócio, ouvir citações como “os professores somente ensinam marketing usando exemplos de empresas de grande porte” e “a realidade de grandes empresas não pode ser comparada à encontrada em empresas menores”.

Contudo, vale ressaltar alguns aspectos bastante importantes, que serão separados em itens para facilitar a visualização:

1. As ferramentas mercadológicas possuem uma base comum de aplicação e
2. O marketing desenvolvido em sua totalidade pode ser transportado para qualquer organização – independentemente de seu porte.

Em relação ao primeiro ponto, por incrível que pareça, as ferramentas mercadológicas são comuns a todas as aplicações particulares. Em outras palavras, ao contrário do que muitos autores pregam – com “marketing específico disto ou daquilo” –, as especificidades de produtos, quer sejam tangíveis ou intangíveis, requerem apenas adaptação da forma e intensidade de aplicação da ferramenta. Esta é uma visão bastante particular e prática, livre de maiores fundamentações convencionais exercidas pela Academia.

É lógico que produtos intangíveis requerem muito mais atenção (e em geral esforços) de marketing: ao “vender”, no sentido mais amplo da palavra, um produto que não pode ser tocado e que, muitas vezes representa o conceito de “promessa” (você não sabe se vai funcionar da forma que lhe é dito ou não), há que se trabalhar muito a questão da credibilidade, que encontra-se diretamente relacionada com o marketing institucional e de marca, como exemplos da própria aplicação do arcabouço mercadológico. Independentemente da natureza do produto, todas as ferramentas deverão ser adaptadas e utilizadas considerando as particularidades de cada mercado.

A respeito de exemplos de marketing utilizados oriundos de “grandes empresas”, é válida uma das mais clássicas analogias utilizadas em administração, relacionada com a Guerra e o Planejamento Estratégico e amplamente discutida em análises de conteúdo do livro Arte da Guerra: se você vai para uma guerra, precisa saber exatamente como ler os mapas, utilizar as armas, quem está ao seu lado (com quem você pode contar) e do lado oposto (quem você irá enfrentar). Um “soldado” altamente qualificado e treinado para utilizar as suas “armas”, ler os seus “mapas” e interagir com as situações apresentadas,

apresenta muito mais probabilidade de ser bem sucedido em sua incursão que um "soldado" que não conhece todas as "armas", que não está preparado para "ir ao campo de batalha" e que não foi treinado para interagir com situações adversas. O mesmo pode-se dizer do marketing.

Ao analisar casos de empresas de grande porte estamos, na realidade, analisando situações muito mais complexas se comparadas às observadas em empresas de menor porte. Quando se aprende a lidar com as principais ferramentas mercadológicas – incluindo a análise estrutural de mercado (competição e recursos valiosos) –, passa-se a ter a opção de uso do conhecimento. Isso significa que, ao lidar com realidades menos complexas, é possível, simplesmente, reduzir o "número de ferramentas" a ser utilizado. Por outro lado, o caminho inverso não é possível: ao desenvolver conhecimentos (base de aprendizado) direcionados apenas sobre mercados e estruturas que apresentam um menor índice de complexidade, quando se depara com realidades mais elaboradas não se tem capacidade de reação.

Por esta razão que os estudos foram direcionados, desde o início, para a compreensão de organizações consideradas como "mais complexas". fazer com que se adquira ferramentas que possibilitem habilitar a atuação em diversos segmentos de mercado. Ainda, de acordo com a experiência profissional relatada e publicada por diversos professores e consultores de mercado, o aprendizado obtido por intermédio da prática do marketing em organizações de grande porte, em geral, possibilita a transposição tanto para casos de produtos intangíveis (serviços), como para empresas de menor porte – facilitando, neste caso, o trabalho do profissional devido ao maior conhecimento sobre as "armas" que dispõe para sua atuação.

11

RESUMO

O planejamento estratégico de marketing tenta tornar a flexibilidade uma característica inerente à organização para torná-la capaz de enfrentar o crescente nível de complexidade e incerteza, e aproveitar ao máximo as mudanças no ambiente. No centro desse processo de planejamento está a criação de uma posição competitiva forte, que é o pilar central do marketing contemporâneo, tendo na análise de cenários um instrumento fundamental para a empresa adotar ações estratégicas.

O trabalho com cenários:

- trabalho de identificação e projeção de oportunidades e ameaças ao negócio, promovendo as condições para se rever as opções estratégicas diante das mudanças do ambiente externo;
- possibilita à inteligência competitiva extrapolar a simples análise do passado e do acompanhamento de estatísticas correntes, fornecendo ao tomador de decisões indicações sobre o futuro;
- deve ser alinhado aos itens de controle verificados e esses viabilizarão a realimentação do sistema estratégico implementado (ajuste entre o projetado e o verificado).

A vantagem competitiva continuada somente poderá ser articulada por intermédio da antecipação de ações e reações do mercado a fim de possibilitar a construção de estratégias que preservem os ativos e as capacidades superiores – de forma a fundamentar seus planejamentos com a escolha de alternativas que possibilitem a consolidação adequada de planos de ação.

O marketing apresenta três dimensões que coexistem: a) filosófica; b) funcional; e c) operacional. Também abarca, na tomada de decisão, a funções da administração planejamento, organização, direção e controle. Precisa ser trabalhado de forma integrada, cabendo à a empresa alinhar seus procedimentos aos processos de back-office e front-office (ações da linha de frente com o mercado) de sua operação.

Trata-se de uma atividade que deve ser de responsabilidade de toda a organização e depende, para sua viabilização, do apoio da alta direção da empresa. Cada área terá seus próprios interesses, mas que deverão estar focados na satisfação do cliente.

Independentemente do setor da indústria, porte ou tangibilidade de produto comercializado, as ferramentas mercadológicas possuem uma base comum de aplicação e o marketing, exercido em sua totalidade, pode ser transportado para qualquer organização

A consciência sobre o grau de mutação do ambiente em que o marketing opera é de grande importância para o desenvolvimento e implementação de estratégias de sucesso.