

## **CAPÍTULO 4 – Livro - Gestão de Marketing**

**Autor: Geraldo Luciano Toledo**

### **MARKETING ESTRATÉGICO**

Nos capítulos anteriores foram apresentados alguns conceitos e definições necessários ao entendimento dos processos subjacentes à função marketing em uma organização. Foram descritos os pilares do marketing e proporcionou-se uma visão abrangente da gestão de marketing, salientando-se as atividades contempladas no processo administrativo dessa função. Este capítulo destina-se a discutir o processo estratégico de marketing sob um enfoque de sistema hierarquizado de decisão, destacando-se as estratégias de crescimento e competitivas no âmbito de três níveis ou camadas de decisão: nível corporativo, nível da unidade de negócio e nível da área funcional de marketing. Procurou-se caracterizar o Marketing Estratégico como uma abordagem inerente ao posicionamento estratégico de uma empresa individual ou de uma unidade de negócio integrante do *portfolio* de uma corporação, com o propósito de perseguir o crescimento de ambos em um ambiente identificado por intensa competição.

#### **O AMBIENTE COMPETITIVO E DE NEGÓCIOS**

No ambiente de negócios contemporâneo, as empresas vivem uma multiplicidade de situações decorrentes dos impactos positivos e negativos provenientes de tendências, eventos e demandas do mercado. As variáveis integrantes dos ambientes econômico, político-legal, tecnológico, físico e sociocultural, tipicamente, variam de modo incontrolável o tempo todo e com velocidade crescente, requerendo das empresas um esforço permanente, direcionado ao ajuste de seus recursos e objetivos às oportunidades de crescimento e de lucratividade sustentáveis. Alie-se a isso o fato de que a condição mutável do ambiente de negócios exige muito mais ações em tempo real, o que implica a concepção do processo estratégico segundo uma perspectiva dinâmica.

No cenário atual, o profissional se vê compelido a reagir de forma muito mais rápida e efetiva aos movimentos do ambiente externo, muitas vezes devendo afastar-se do procedimento padrão, o qual prescreve que questões estratégicas são solucionadas apenas mediante ações estratégicas. Os movimentos táticos, muitas vezes descartados, podem assumir um papel determinante no resultado das organizações, obedecendo a um padrão de orientação “*bottom-up*”.

Outro aspecto relevante do processo de gestão prende-se ao fato de que as decisões empresariais obedecem a uma hierarquia, no topo da qual se encontram aquelas relativas às estratégias de crescimento, interpretadas sob a forma de diferentes indicadores: volume de vendas, participação de mercado, lucratividade. Todavia, é possível que crescimento e rentabilidade ocorram a partir de movimentos táticos, acionados em tempo real, os quais têm por base o conhecimento do grau de atratividade dos diferentes segmentos de mercado que a empresa quer e pode atender e uma avaliação de sua posição competitiva. Em outros termos, a empresa, para assegurar seus objetivos de permanência, de crescimento e de rentabilidade, deverá investir na capacidade de gerar diferenciais competitivos, o que implica conduzir suas ações estratégicas a partir de uma ótica que contemple, simultaneamente, seus recursos, capacidades e competências internas, o mercado e a concorrência.

É nesse contexto ambiental que figura com destaque o processo gerencial denominado Marketing Estratégico. Esse processo, que tem por filosofia a orientação para mercado e por princípio a busca de geração de valor superior para o cliente, está voltado para a elaboração e implantação de estratégias de crescimento no nível corporativo e de crescimento e posicionamento de mercado no âmbito do domínio competitivo.

O Marketing Estratégico contribui para o alcance de desempenho superior das organizações, mediante a orientação para as oportunidades de mercado mais atrativas, o seja, as que ofereçam um potencial adequado de crescimento e rentabilidade, sob a condição de a empresa possuir uma posição competitiva superior à de seus concorrentes. Nesse sentido, o Marketing Estratégico leva em conta os aspectos de crescimento e rentabilidade como metas almejadas pela empresa.

## **ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

A estratégia empresarial tem sido analisada sob pelo menos três enfoques principais: conceito, processo e conteúdo.

No primeiro caso, procuram-se identificar dimensões sob as quais ela pode ser interpretada. Hax e Majluf <sup>1</sup> propõem seis dimensões de agregação: (1) Um padrão coerente, unificado e integrado de decisões; (2) que determina e revela os propósitos organizacionais em termos de seus objetivos de longo prazo, programas de ação, e prioridades para alocação de recursos; (3) seleciona os negócios em que a organização está ou vai estar; (4) busca alcançar uma vantagem sustentável de longo prazo em cada

um dos negócios, por meio de respostas adequadas às oportunidades e ameaças do ambiente, e aos pontos fortes e fracos da organização; (5) engloba todos os níveis da organização (corporativo, da unidade de negócio e funcional); e (6) define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas aos diversos públicos de interesse (*stakeholders*).

Sob o enfoque do processo, a questão relevante diz respeito a como a estratégia é formulada ou “formada” nas organizações. Mintzberg et alii <sup>2</sup> descrevem dez processos, sendo cada um deles vinculado a uma determinada escola de pensamento estratégico. Assim, cada escola interpreta a estratégia, respectivamente, como um processo: de concepção, formal, analítico, visionário, mental, emergente, de negociação, coletivo, reativo e de transformação.

Com relação ao conteúdo da estratégia, questão mais diretamente ligada ao foco deste capítulo, destacam-se duas dimensões ou camadas decisórias. A primeira refere-se às estratégias de crescimento, que contemplam o escopo de atuação da empresa (seus negócios, produtos e mercados) e o escopo vertical ou grau de integração na cadeia de valor e as formas de alcançar seus objetivos (via desenvolvimento interno, aquisições e/ou fusões, e alianças estratégicas). A segunda dimensão refere-se às estratégias competitivas, as quais dizem respeito às alternativas de decisão passíveis de adoção pela empresa para alcançar e manter uma vantagem competitiva sustentável. As duas dimensões relacionam-se entre si, uma vez que a definição do escopo afeta a definição da estratégia competitiva, e vice-versa.

### **Estratégias de Crescimento**

Nos países desenvolvidos, na primeira metade do século XX, o interesse das empresas focava o crescimento, pois a questão dominante era a necessidade de as empresas ocuparem os mercados. Naquele período, a concorrência não se manifestava com intensidade e o comportamento do consumidor era ditado predominantemente pela sua reação ao preço do produto. Nesse contexto, era justificável a adoção generalizada da estratégia de crescimento fundada na expansão de mercado, pois quanto maior o volume de produção menor o custo unitário do produto, havendo uma relação direta entre participação de mercado e lucratividade, especialmente em indústrias de volume.

No final da década de 1960 e início da década de 1970, estudos de empresas de consultoria, como o *Boston Consulting Group* (BCG), comprovaram o efeito da redução do custo unitário de um produto em função do aumento do volume acumulado de

produção (o chamado efeito de experiência). Outras relações foram confirmadas por estudos posteriores de Buzzell e Gale <sup>3</sup>, com o recurso da análise do impacto das estratégias de mercado no lucro das empresas. Esses estudos puseram em destaque algumas dimensões do crescimento das empresas, as quais puderam ser expressas por indicadores como participação de mercado, volume de vendas, rentabilidade.

O crescimento pode ser visto como um processo natural no desenvolvimento das organizações, e revela-se em fases distintas. As corporações americanas adotaram estratégias de crescimento distintas nas últimas décadas do século IX e no início do século XX. O primeiro período, de 1880 a 1900, caracterizou-se pela estratégia de consolidação horizontal dos mercados e pela integração vertical dos estágios de produção. No início do século XX, o crescimento daquelas corporações foi comprometido pelo desequilíbrio entre a oferta e a demanda no mercado americano, obrigando-as a adotarem estratégias alternativas de crescimento:

1. Expansão geográfica dos mercados e das fontes de suprimento para o exterior.
2. Expansão das linhas de produtos para os consumidores existentes.
3. Desenvolvimento de novos produtos para novos consumidores.

Ansoff <sup>4</sup> estendeu a discussão, introduzindo o conceito de vetor de crescimento, o qual especifica a direção em que a empresa pretende desenvolver sua carteira de negócios. O vetor de crescimento da empresa está associado às dimensões do produto (existentes e futuros) e do escopo de mercado (atual e novo). Com base nessas dimensões, a empresa pode crescer mediante quatro estratégias básicas:

1. Penetração de mercado, que consiste em aumentar suas vendas dos produtos atuais nos mercados atuais.
2. Desenvolvimento de mercados, que compreende vender os produtos atuais para novos mercados.
3. Desenvolvimento de produtos, que significa vender novos produtos para os mercados atuais;
4. Diversificação, que consiste em vender novos produtos para novos mercados.

Posteriormente, o modelo de crescimento foi ampliado, introduzindo-se uma terceira dimensão, a dimensão geográfica, com as alternativas seguintes: área geográfica atual e área geográfica nova <sup>5</sup>. Os elementos que balizam as possibilidades de expansão e diversificação podem ser agrupados com base nas características de novos produtos e clientes, relativamente aos produtos e mercados existentes, em: Diversificação

Horizontal, Integração Vertical e Diversificação Concêntrica e Formação de Conglomerados, conforme mostrado no quadro 1.

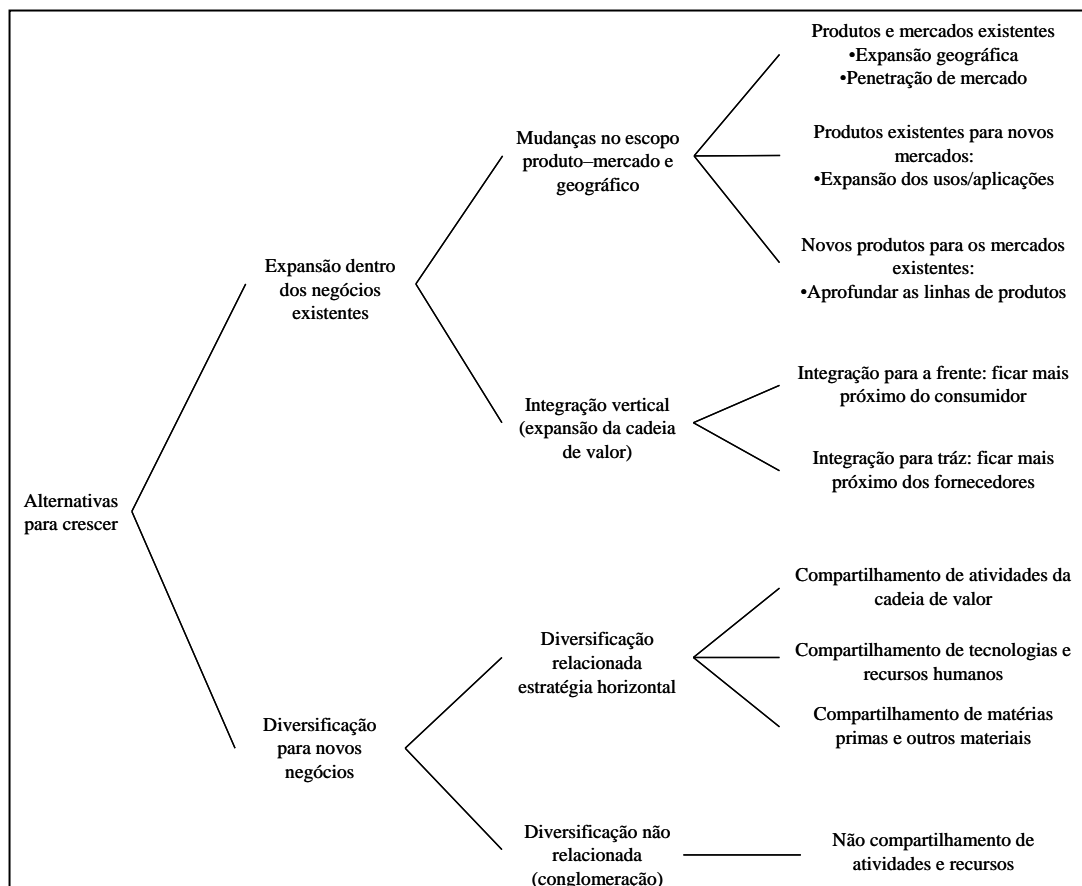
**Quadro 1 - Vetores de Crescimento e Diversificação.**

Novos Produtos				
	Produto	Tecnologia Semelhante	Tecnologia Diferente	
	Cientes			
	Mesma modalidade de negócio	Diversificação Horizontal		
<b>Novas Missões</b>	Empresa é cliente de si mesma	Integração Vertical		
	Modalidade semelhante	(1)*	Diversificação Concêntrica	(2)*
	Modalidade nova	(3)*	Formação de Conglomerado	

(1)\* Marketing e tecnologia semelhantes; (2)\* Marketing semelhante; (3)\* Tecnologia Semelhante  
 Fonte: Ansoff <sup>4</sup>

Hax & Majluf <sup>6</sup> sintetizam as diferentes modalidades de estratégias de crescimento em um esquema de referência, acrescentando a dimensão vertical, a qual contempla a estratégia de crescimento mediante integração – para frente, para trás e horizontal -, conforme indica a Figura 1.

**Figura 1: Alternativas de Crescimento e Diversificação**



Fonte: adaptado de Hax e Majluf <sup>6</sup>

Autores mais recentes Charan e Tichy <sup>7</sup> identificam outras possibilidades de crescimento, algumas das quais semelhantes às alternativas descritas por Hax & Majluf:

1. Crescimento natural: mercado atendido forte e em expansão;
2. Ganho de participação de mercado mediante baixo custo / alta produtividade, ciclo rápido e alto giro;
3. Tecnologia ou patente proprietária;
4. Canais de distribuição bem desenvolvidos e construídos ao longo do tempo;
5. Abertura de novos mercados para os produtos atuais;
6. Ganho de força via aquisições, alianças e/ou integração vertical;
7. Expansão do mercado;
8. Re-Segmentação do mercado
9. Movimentação para mercados adjacentes.

### ***A dimensão financeira do crescimento***

Sob a ótica das finanças corporativas, um indicador de crescimento pode ser representado por um índice, simbolizado por  $g$ , que relaciona a parcela do lucro que será reinvestida (parcela não distribuída sob a forma de dividendos) com o patrimônio líquido, no período de referência.

$$g = \frac{\text{lucros reinvestidos}}{\text{patrimônio líquido}}$$

Essa equação pode ser decomposta em:

$$g = \frac{\text{lucros reinvestidos}}{\text{lucros líquidos}} \times \frac{\text{lucros líquidos}}{\text{patrimônio líquido}}$$

A primeira expressão, simbolizada por  $p$ , representa a taxa de reinvestimento dos lucros; a segunda expressão indica o retorno sobre o patrimônio, também denominado ROE. Assim, o índice que reflete a taxa de crescimento do patrimônio poderá ser expresso por:

$$\mathbf{g = p \times ROE}$$

Outros conceitos utilizados para analisar a contribuição econômica de cada UN são:

1.  **$K_e$** , que é o custo de capital da empresa, ou seja, a taxa mínima de retorno para gerar rentabilidade econômica.
2. **SPREAD**, que é a diferença entre o **ROE** e o custo de capital.

$$\text{SPREAD} = \text{ROE} - K_e$$

Os critérios de aferição da rentabilidade são:

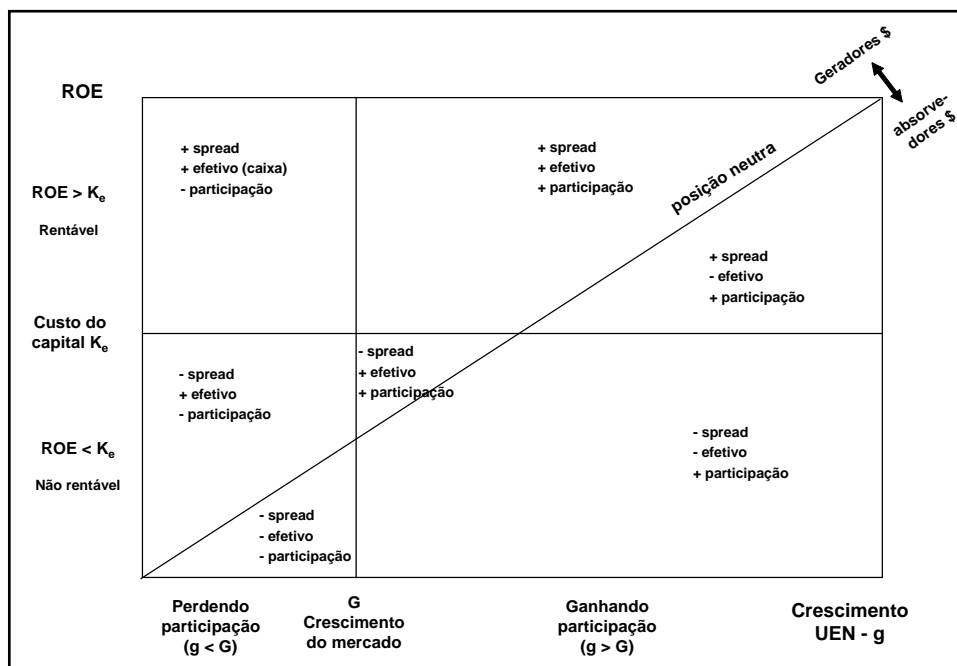
Negócios rentáveis:  $\text{ROE} > K_e$

Negócios não rentáveis:  $\text{ROE} < K_e$

Rentabilidade contábil:  $\text{ROE} > 0$

A figura 2 apresenta a Matriz Marakon de Rentabilidade <sup>8</sup>, ilustrando as diferentes possibilidades de resultados de crescimento tendo por referência a UN.

**Figura 2 - Matriz Marakon de Rentabilidade**



Fonte: Marakon Associates, Comunicado 7, São Francisco, Califórnia, 1981.

Considerando  $g$  a taxa de crescimento da UN, e  $G$  a taxa de crescimento de mercado, as seguintes situações podem ocorrer:

1.  $g > G \rightarrow$  UN com participação de mercado crescente
2.  $g < G \rightarrow$  UN com participação de mercado decrescente

A linha diagonal separa os negócios que estão gerando caixa daqueles que estão absorvendo caixa; os negócios situados sobre a diagonal apresentam rentabilidade igual à taxa de crescimento.

### Estratégia e Posicionamento Competitivo

Até meados do século passado, a redução de custos, com conseqüente venda a um preço igual ou inferior ao dos concorrentes, visando ao aumento de participação de



mercado, supunha a hipótese de oferta de produtos/serviços indiferenciados. O critério de decisão do cliente era único: minimizar os custos da compra. Essa lógica alterou-se na segunda metade do século XX, principalmente em razão da saturação dos mercados e ao aumento da competição. Os clientes passaram a procurar produtos que se ajustassem aos gostos individuais, preferências, *status*, em conformidade com o poder aquisitivo, o que exigiu uma mudança na estratégia das empresas, a qual foi direcionada para a diferenciação do produto.

Na década de 1980, o conceito de estratégia competitiva evoluiu a partir dos trabalhos de Porter, que simplificou a abordagem das fronteiras de mercado, introduzindo o conceito de indústria (setor de atividade econômica): grupo de empresas fabricantes de produtos muito próximos entre si. A competição passou a ser abordada no nível da indústria e não somente no âmbito do produto.

Porter<sup>9</sup> propõe os conceitos de estratégia competitiva e de vantagem competitiva, essa última indicando o diferencial a ser desenvolvido pela empresa para criar e entregar valor superior, o qual deve ultrapassar o custo de oferecê-lo aos clientes. O objetivo central da estratégia competitiva é possibilitar à empresa uma visão de como estruturar-se para manter-se e crescer em um ambiente caracterizado por intensa competição, mediante o desenvolvimento de uma vantagem sustentável sobre a concorrência.

A estratégia competitiva surge da compreensão das regras da concorrência, determinadas pela atratividade de um setor, as quais podem ser identificadas e avaliadas pela análise das chamadas Cinco Forças Competitivas, as quais, em seu conjunto, determinam o potencial de lucro da indústria: poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; rivalidade entre as empresas existentes. Avaliando as cinco forças, é possível decidir o rumo da organização e a busca de conquista de desempenho superior ao dos concorrentes. A identificação e a análise do impacto dessas forças permitem vislumbrar situações favoráveis e desfavoráveis que possam redundar em oportunidades e ameaças e revelar pontos fortes e vulnerabilidades da empresa, orientando seu posicionamento e destacando as áreas em que mudanças estratégicas devem ser realizadas.

Para a conquista de vantagem competitiva e obtenção de lucratividade superior à média da indústria, Porter propôs três alternativas de estratégias genéricas: (1) liderança no custo total; (2) diferenciação; (3) enfoque (custo ou diferenciação).

Porter <sup>10</sup> aprofundou sua análise com a introdução dos conceitos de cadeia de valor e de segmentação da indústria, explicitando a maneira pela qual uma empresa pode alcançar uma vantagem competitiva sustentável na indústria: escolhendo os segmentos da indústria em que vai competir e, conseqüentemente, avaliando concorrentes potenciais, definindo uma estratégia competitiva básica e gerenciando as atividades geradoras de valor da empresa (cadeia de valor).

Na primeira metade da década de 1990, a discussão do posicionamento competitivo remete para a questão de competências essenciais, concebidas como a integração de um conjunto de capacidades e tecnologias que permitem à empresa oferecer maior valor aos clientes, diferenciar-se dos concorrentes e expandir sua atuação para outros mercados. Sob essa perspectiva, a competição ocorre em diferentes níveis:

1. **Nível das capacidades e tecnologias:** a competição por tecnologias, talentos/pessoas-chave, alianças estratégicas e direito de propriedade intelectual;
2. **Competição pela síntese das competências:** a capacidade de harmonizar uma ampla variedade de habilidades e tecnologias diferentes, tornando difícil sua imitação pela concorrência;
3. **Competição pelos produtos ou plataformas essenciais da organização:** um produto intermediário entre a competência e o produto final;
4. **Competição pelo produto ou fatia de mercado.**

A maior parte dos esforços das empresas situa-se no último nível, o dos produtos ou fatias de mercado, embora devesse se deslocar para os primeiros, os das competências, pois somente esses é que vão garantir seus mercados futuros.

O conceito de estratégia competitiva, de maneira análoga ao de estratégia de crescimento, tem evoluído à medida que os mercados têm se revelado mais complexos e dinâmicos, a competição se acirrado e as empresas se diversificado.

### ***Posicionamento estratégico e processo adaptativo crítico***

A discussão de estratégia competitiva e de sua acepção atual, o posicionamento competitivo, tem sido objeto de inúmeros estudos e linhas de pensamento, além da abordagem tradicional de Porter.

Uma vertente alternativa de posicionamento competitivo é o enfoque da Visão Baseada em Recursos - VBR, a qual persegue a conquista de vantagens competitivas sustentáveis e a superação dos concorrentes. De acordo com essa abordagem, a empresa possui um *portfolio* de recursos físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e

humanos, com base nos quais pode desenvolver vantagens competitivas. Nesse caso, o foco reside nos sistemas de produção e no desenvolvimento de competências nas diversas áreas funcionais. Os recursos da empresa representam um agrupamento singular, e, convertidos em competências e capacidades, criam e exploram lucrativamente um potencial de diferenciação que existe latente nos mercados.

Da mesma forma como prescreve o modelo de posicionamento de Porter, a VBR parte do pressuposto de que o objetivo da estratégia de negócios é criar valor para o acionista, o que se traduz por aumento no preço das ações ou no volume de dividendos. A chave para atingir esse objetivo em mercados competitivos é possuir vantagem diferencial, o que significa entregar ao cliente valor superior por meio de ofertas e relacionamentos com maior qualidade e/ou com custo mais baixo.

De acordo com a VBR, há vários processos de negócios propulsores da vantagem competitiva/diferencial da empresa e de sua habilidade na criação de valor para o acionista, os quais devem ter por suporte as capacidades centrais da empresa, que, por sua vez, decorrem dos recursos ou ativos que ela possui: ativos tangíveis, tecnologia, *brand equity*, recursos humanos, organização, cultura, ativos estratégicos. A manutenção de uma base de recursos compatível com a sustentabilidade da vantagem requer investimentos contínuos.

A Visão Baseada em Recursos pressupõe que a obtenção de vantagem competitiva emerge da construção de competências que assegurem uma posição sustentável no ambiente. Isso porque as mudanças e turbulências ambientais características do cenário contemporâneo realçam a limitação da visão estruturalista presente no modelo de Porter, o qual visa essencialmente ao estabelecimento de uma posição diante das “forças do ambiente”.

De acordo com a abordagem do VBR, a principal causa da variedade de desempenho das empresas reside na natureza específica dos seus recursos tangíveis e intangíveis e de suas competências. Essa especificidade os torna inimitáveis, intransferíveis e insubstituíveis, propiciando a obtenção de lucros diferenciados. O desempenho da empresa vincula-se mais aos recursos que ela detém e administra do que às características da indústria ou do setor a que pertence.

Uma particularidade que distingue as abordagens de Porter e da VBR repousa na perspectiva de “dentro para fora” dessa última, e da perspectiva “de fora para dentro” da Escola de Posicionamento.

Pesquisas recentes ora reforçam a tipologia das estratégias competitivas genéricas, ora recomendam a utilização de estratégias combinadas, ou podem defender a necessidade de avançar além dos postulados da tipologia característica da escola de posicionamento. Argumenta-se que tal tipologia pode não se ajustar perfeitamente à análise, compreensão e formulação da estratégia, em um contexto de forte competição e de conexão entre os agentes do sistema competitivo.

Duas contribuições e respectivos modelos se destacam: Disciplinas de Valor, de Treacy e Wiersema <sup>11</sup> e Modelo Delta, de Hax e Wilde II <sup>12</sup>.

Segundo Treacy e Wiersema, para ser competitiva, a empresa deve superar os concorrentes em uma determinada disciplina de valor e ser suficientemente competente nas outras duas. As três disciplinas de valor descritas pelos autores são:

**Excelência Operacional** – As empresas que adotam essa disciplina entregam uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra que ninguém em seus mercados consegue igualar, pois ninguém oferece aos clientes um custo total menor. É o caso da cadeia Wall-Mart, que atua como um varejo de baixo preço.

**Liderança em produtos** – As empresas praticantes da disciplina liderança em produtos se concentram em oferecer aos clientes produtos e serviços que expandem as fronteiras de desempenho existentes. A proposição de valor para os clientes é o melhor produto. A empresa 3M, por exemplo, considera a singularidade do produto o componente essencial do valor.

**Intimidade com o cliente** – As empresas que utilizam essa alternativa de disciplina não entregam aquilo que o mercado quer, mas aquilo que um cliente específico deseja. Ela opera conhecendo as pessoas a quem vende e conhecendo os produtos e serviços de que estas necessitam. Sua proposição de valor é: “Entregamos para você a melhor solução total”. Seu maior ativo é a lealdade dos clientes. Elas não buscam transações e, sim, cultivam relacionamentos. A IBM, por exemplo, posiciona-se como vendedora de soluções.

É possível estabelecerem-se conexões entre as abordagens de Porter - estratégias competitivas genéricas - e de Treacy e Wiersema - disciplinas de valor. Essas últimas expandem as primeiras, pois que a “estratégia de liderança de custo total” corresponde à disciplina “excelência operacional”, e a “estratégia de diferenciação” pode desdobrar-se nas disciplinas “liderança em produtos” e “intimidade com o cliente”. Sob o ponto de vista de marketing, uma diferença significativa entre as duas propostas é que a

disciplina “intimidade com o cliente” supõe que o foco central seja o cliente, não o produto.

Prahalad<sup>13</sup> argumenta que os conceitos subjacentes ao modelo de Porter, visando ao entendimento da estrutura do setor, contemplam a realidade e os cenários característicos dos anos 1980, nos quais a questão dominante residia em saber como uma empresa se posicionaria face à estrutura e às condições prevalentes nesse seu setor de atuação. Prahalad sugere que a pergunta a ser feita, em razão do ambiente de negócios típico do final dos anos 1900, é de outra ordem e diz respeito a como podem ser formuladas estratégias que possibilitem à empresa modelar o futuro, e que não representem apenas um exercício formal de posicionamento. Partindo desse pressuposto, a estratégia não se conforma a um processo analítico *ex post facto*, mas a um processo de descoberta e criação. A estratégia adquire, assim, um caráter inovador e criativo, devendo ser concebida como a busca de novas oportunidades de negócios e de interações com os clientes, empresas, tecnologias e mercados. Nesse sentido, ao se criar, formular e implantar uma estratégia, o foco dirige-se para o processo de negócio como um todo, o qual requer a integração dos subsistemas adaptativos críticos.

### ***Posicionamento sob o enfoque do Modelo Delta***

A competição global e os avanços rápidos das tecnologias, meios de comunicação e transportes, refletem o fato de que pessoas, organizações e grupos estão fortemente interconectados, em decorrência do ambiente resultante de uma sociedade conectada em rede. As escolas VBR e do posicionamento não contemplam especificamente economias e empresas que operam em rede como condições presentes na criação e manutenção de relacionamento com clientes, fornecedores e outros atores integrantes de seu sistema de valor. Enquanto tais correntes enfatizam a orientação para o produto como uma filosofia e empreendem limitado esforço de identificação das características e peculiaridades dos segmentos de clientes, a conectividade inerente à economia em rede proporciona a criação de posições competitivas baseadas no relacionamento com cliente.

Para interpretar o processo estratégico, no contexto do ambiente competitivo e globalizado contemporâneo, o Modelo Delta, de Hax e Wilde II, que emerge da análise de empresas internacionalizadas operando no âmbito da nova realidade do ambiente competitivo de negócios, oferece um arcabouço diferenciado.

O Modelo Delta sustenta-se na premissa de que as empresas que operam numa economia em rede requerem um alto grau de relacionamento com clientes,

fornecedores, prestadores de serviço, condição que altera os propulsores de rentabilidade e, conseqüentemente, a formulação estratégica. A proposta conceitual do Modelo Delta reflete melhor certas particularidades do ambiente de negócios contemporâneo, além de que ele se propõe estabelecer pontos de conexão e integração entre as propostas conceituais das outras correntes mencionadas, Visão Baseada em Recursos e Posicionamento, situando, todavia, o cliente no âmago das proposições estratégicas.

Segundo Hax e Wilde II, o único denominador comum nas condições atuais de internacionalização das empresas é a mudança contínua e inexorável. Assim sendo, a teoria e as práticas convencionais de negócio não têm proporcionado à empresa uma direção segura, nem lhe têm assegurado uma base sólida para fundamentar seu processo estratégico. Por esse motivo, os conceitos clássicos de estratégia são passíveis de ampliação.

Hax e Wilde II questionam a atualidade do embasamento estratégico tradicional exposto por Porter, salientando que sua proposta sugere duas alternativas exclusivas de competir: baixo custo e diferenciação. Apesar de tais alternativas implicarem proposições distintas entre si, ambas refletem a filosofia básica de competição focada na economia do produto, ou seja, entregar o “melhor produto”. Embora relevantes, as duas alternativas não descrevem integralmente todas as modalidades de competição presentes em ambiente de competição em rede, o que pode ser ilustrado com o caso da Microsoft. Hax e Wilde II sinalizam, com base no modelo de análise por eles introduzido, que a Microsoft é líder em seu setor, embora não adote qualquer das duas alternativas de estratégia competitiva: menor preço e diferenciação.

Sob o aspecto metodológico, o Modelo Delta:

1. Define as posições estratégicas que representam novas fontes de lucro e de vantagens na atuação da empresa;
2. Alinha as opções estratégicas com as atividades operativas da empresa, proporcionando congruência entre direção e execução estratégicas;
3. Caracteriza processos capazes de responder a ambientes incertos.

O Modelo Delta pressupõe que, no sistema competitivo de uma empresa, a arquitetura, a articulação e a efetivação de relacionamento/vínculo com o cliente emergem como elementos decisivos para configurar a estratégia. Hax e Wilde II

denominam *customer bonding* o mecanismo de criação de vínculos quase indissociáveis com os clientes, o que é feito diretamente, ou indiretamente, por meio de complementadores, elementos externos à oferta em si. O Modelo Delta concebe seu posicionamento central como um esquema gerencial, no qual a estratégia se desenvolve alicerçada em um sistema de estreito relacionamento empresa-complementador-cliente.

A ênfase em conceber a estratégia de uma empresa ou unidade de negócio recai na decisão sobre o posicionamento estratégico relevante. No Modelo Delta são sugeridas três opções ou abordagens para atingir *customer bonding*: *Best Product*, *Customer Solutions* e *System Lock-in*.

O quadro 2 apresenta uma comparação entre as três das modalidades de posicionamento competitivo descritas:

**Quadro 2 – Comparação de três modalidades de posicionamento competitivo**

DIMENSÕES	POSICIONAMENTO	VBR - RBV	MODELO DELTA
<b>Foco da Atenção Estratégica</b>	Indústria (Setor)/Negócio	Corporação	<b>Empresa estendida</b> Empresa Cliente Fornecedores
<b>Tipos de Vantagem Competitiva</b>	Baixo Custo ou Diferenciação	Recursos Capacidades Competências Essenciais	Melhor Produto Soluções Totais ao Cliente <i>System Lock-in</i>
<b>Unidade Básica de Vantagem Competitiva</b>	Atividades	<i>Core Products</i>	Processos Adaptativos Efetividade Operacional Foco no Cliente Inovação
<b>Estratégia Como</b>	Rivalidade	“ <i>Real Estate</i> ”	“ <i>Bonding</i> ”

Fonte: Adaptado de Hax e Wilde II <sup>12</sup>.

### **Estratégia de Crescimento, Estratégia Competitiva e Hierarquia de Decisão**

As decisões estratégicas da empresa/corporação podem ser analisadas sob o enfoque da estratégia de crescimento e da estratégia competitiva, a partir de uma visão hierarquizada do processo decisório estratégico, segundo um sistema formado por múltiplas camadas, cada qual representando um nível hierárquico de decisão:

1. A primeira camada do sistema hierarquizado de decisões (primeiro nível de decisão estratégica) visa ao crescimento da corporação, de modo a satisfazer aos públicos diretamente interessados, que são os proprietários e os acionistas que investem, levando em conta suas expectativas de risco e retorno. Uma empresa saudável, que

apresente taxas de crescimento atrativas e contínuas, pode oferecer menos risco aos investidores, e ser beneficiada com a preferência dos mesmos na oferta de recursos que serão canalizados para realimentar seu sistema. Inversamente, uma empresa que apresente um quadro de estagnação ou mesmo de queda de faturamento e/ou de rentabilidade, pode representar uma situação de baixa atratividade para os investidores, que poderão dirigir seus investimentos para outros negócios mais atrativos. Nesse nível de decisão, a principal questão estratégica está relacionada à alocação de recursos entre as unidades que compõem o *portfolio* de negócios, de modo a obter uma relação ótima entre risco e retorno e, conseqüentemente, o crescimento da riqueza/patrimônio do acionista. Predominam nesse nível as estratégias de crescimento, e o crescimento é interpretado principalmente sob a ótica patrimonial (riqueza do acionista), embora se possa considerar também a perspectiva de mercado (participação de mercado, receita).

2. No segundo nível do sistema hierarquizado de decisões, o da unidade estratégica de negócio (UN ou UEN), o foco é o uso de recursos. Nesse nível figura a estratégia competitiva, a qual visa a operar os resultados econômicos e financeiros e os objetivos de crescimento serão obtidos por meio de vantagens sobre a concorrência, traduzidas pela geração de valor superior para o público que a empresa tenha considerado alvo de sua ação. A estratégia competitiva é definida no âmbito da unidade de negócio, a partir de uma avaliação do ambiente competitivo, devendo possibilitar a criação e entrega de valor superior para o cliente e, com isso, obter vantagem competitiva. Seus objetivos devem ser consistentes com os propósitos da corporação no que diz respeito aos requisitos de crescimento e de rentabilidade. Cada unidade de negócio irá contribuir para o crescimento da organização, mas em um ambiente competitivo em que, como regra, a oferta é maior do que a demanda. Nesse ambiente, o crescimento da UN, considerando seu domínio competitivo, somente poderá ser conseguido à custa do crescimento do concorrente.
3. O terceiro nível de decisão é representado pelas unidades de decisão funcionais, responsáveis pela implantação de ações referentes às estratégias competitivas para atingir os objetivos de crescimento da UN e, com isto, os objetivos de crescimento da corporação. Uma estratégia de lançamento de novos produtos, por exemplo, deverá apresentar coerência com a estratégia da unidade de negócios e com a estratégia de crescimento da corporação.



O sistema hierarquizado descrito acima permite identificar três modalidades de competição:

1. Competição no nível da corporação - estratégia corporativa.
2. Competição no nível da indústria ou unidade de negócio - estratégia de negócio.
3. Competição no nível do produto/mercado - estratégias de marketing.

O quadro 3 ilustra as diversas dimensões das estratégias de crescimento e competitiva, relacionando-as, mostrando, ainda, as principais decisões financeiras associadas a cada nível.

**Quadro 3: Comparação entre as estratégias de crescimento e competitivas**

DIMENSÕES	ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO	ESTRATÉGIA COMPETITIVA
	Seleção de Negócios e Alocação de Recursos	Aplicação de Recursos
<b>OBJETIVO</b>	Criação e entrega de valor superior (Valor econômico, rentabilidade e crescimento da riqueza do acionista)	Criação e entrega de valor superior (Diferenciação, custo, foco, recursos, competências, solução total ao cliente )
<b>PÚBLICO</b>	Acionista, proprietários	Cliente, e outros integrantes da cadeia
<b>FOCO</b>	Mercado de capitais	Competidor/es
<b>ESCOPO</b>	Setores / indústria	Domínio competitivo
<b>PRAZO</b>	Ciclo dos negócios nos setores	Ciclo no negócio da UN/divisão
<b>CRITÉRIO</b>	Atratividade: rentabilidade e crescimento dos setores)	Atratividade: rentabilidade e crescimento de setor específico
<b>PAPEL DO MARKETING</b>	Marketing corporativo	Marketing estratégico
<b>DECISÕES FINANCEIRAS ASSOCIADAS</b>	Financiamento do crescimento: emissão de ações, aumento de alavancagem, retenção de lucro, aumento da performance operacional	Investimento em negócios, investimentos em produtos/mercado

Fonte: adaptado de Toledo e Rubal <sup>14</sup>

Do exame do quadro 3 depreende-se que uma empresa com negócios em vários setores da economia terá multiplicada a complexidade de interesses e de públicos a serem atingidos. Nessa situação mais abrangente, faz-se necessária uma hierarquização das estratégias, analisando suas diferentes dimensões (corporativa, da UN e funcional).

O objeto/objetivo da estratégia de crescimento da corporação é a criação e a entrega de valor para o proprietário ou o acionista de modo a aumentar seu patrimônio, enquanto que o objeto/objetivo da estratégia de crescimento da unidade de negócios é a geração de resultados (valor) para a corporação. Ressalte-se que, associado à rentabilidade, um dos critérios para a definição da estratégia, existe o aspecto do risco (de sucesso ou de fracasso financeiro). Assim, a estratégia de crescimento da corporação

pode ser acompanhada pela rentabilidade e pelo risco dos diferentes negócios em que ela opera. O sucesso da empresa estará refletido na rentabilidade obtida e no baixo risco que ela oferece para os proprietários e os acionistas, os quais, por sua vez, se interessarão em investir na empresa, visando à remuneração futura do capital investido.

A unidade de negócios desenvolve estratégias competitivas com o objetivo de criar e entregar valor superior para o cliente/consumidor, e cada unidade funcional desenvolve as estratégias com o propósito de dar operacionalidade ao processo, mediante a aplicação eficiente e eficaz dos recursos a ela alocados. Na unidade de negócios, a estratégia de crescimento também pode ser definida tendo por referência a rentabilidade e o risco dos diferentes negócios que compõem o *portfolio* da corporação. O sucesso dela estará refletido na rentabilidade obtida e no baixo risco que oferece para a corporação. Por sua vez, a unidade de negócios poderá utilizar-se dos mesmos critérios (rentabilidade e risco) do negócio sob seu controle a fim de reforçar ou reavaliar as ações implantadas com base em sua estratégia competitiva.

Os públicos-alvo dessas estratégias são: a) os acionistas ou proprietários para a estratégia de crescimento da corporação; b) o CEO, no caso de estratégia de crescimento da UN; c) os clientes consumidores (clientes finais e clientes empresariais), tratando-se de estratégia competitiva da UM; d) os fornecedores e outros públicos de interesse.

O foco de cada estratégia é o parâmetro que melhor representa as particularidades de cada uma delas. No caso da estratégia de crescimento, a corporação disputa recursos com as demais corporações que buscam suprir suas necessidades de financiamento no mercado de capitais. As unidades de negócios disputam entre si os recursos para a ampliação, manutenção, modificação dos seus negócios, levando em conta o grau de atratividade que o mercado oferece e a posição competitiva de cada uma delas no respectivo mercado de atuação. O foco da estratégia competitiva é o concorrente. As ações estabelecidas na estratégia competitiva determinarão o seu posicionamento no mercado. Por último, a unidade funcional focará os processos produtivos, administrativos e comerciais.

Nas estratégias de crescimento da corporação e da unidade de negócios, os prazos estão vinculados ao ciclo dos negócios nos vários setores de atividade econômica. Com relação à estratégia competitiva, os prazos estão atrelados ao ciclo do negócio específico. A estratégia de crescimento da corporação, no longo prazo, leva em consideração, no mínimo, o *payback* dos investimentos realizados pelos proprietários e acionistas. Já a estratégia de crescimento da unidade de negócios, no longo prazo,

também leva em consideração, o *payback* dos investimentos realizados pela corporação no(s) negócio(s) por ela controlada(s). Já para a unidade de negócios, o prazo depende do ciclo do negócio específico, enquanto a unidade funcional depende do ciclo do produto.

## **MARKETING E O CONCEITO DE VALOR**

O conceito de valor tem sido estudado tanto em Economia, em Psicologia e até mesmo em Antropologia, com interpretações distintas.

Na visão de Porter <sup>15</sup>, valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência atrelados a benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares, os quais mais do que compensam um preço mais alto.

Em Marketing, somente nas duas últimas décadas, a teoria sobre criação e entrega de valor para os clientes adquiriu vigor, representando um elemento central no contexto de troca e sendo incorporado ao processo estratégico como importante ferramenta de suporte à decisão.

Os textos de marketing refletem diferentes visões sobre valor e valor percebido:

1. Valor para o cliente é toda avaliação sobre a utilidade do produto, feita por ele, baseada na percepção do que é recebido frente ao que é oferecido <sup>16</sup>.
2. Valor é a expressão, em unidades monetárias, do conjunto de benefícios econômicos, técnicos, de serviço e sociais recebidos pelo cliente, confrontados com o preço pago pelo produto, levando em consideração a disponibilidade da oferta e os preços do fornecedor <sup>17</sup>.
3. Valor para o cliente é a qualidade percebida pelo mercado associada ao preço relativo do produto <sup>18</sup>.
4. Valor percebido pelos compradores representa a troca entre os benefícios ou a qualidade que eles vêem no produto e o sacrifício ao pagarem o preço (do produto). É a razão entre benefícios percebidos e sacrifícios percebidos, os últimos incluindo todos os custos suportados pelo comprador ao realizar uma compra, como preço de compra, custos de aquisição, transporte, instalação, manuseio, reparos e manutenção, riscos de falha ou de desempenho ruim. Os benefícios percebidos são uma combinação de atributos físicos, atributos de serviço e suporte técnico disponível, em relação a algum uso particular do produto, assim como o preço de compra e outros indicadores de qualidade percebida <sup>19</sup>.

Kotler <sup>20</sup> introduz o conceito de valor entregue, que é a diferença entre o valor total esperado e o custo total obtido; o primeiro traduz o conjunto de benefícios esperados e proporcionados por determinado produto ou serviço, e o segundo representa o preço pago pelo produto e demais custos inerentes à aquisição do produto.

Em marketing, a multiplicidade de interpretações de valor persiste entre os autores, as quais divergem em alguns pontos, mas convergem em outros, como:

1. O valor para o cliente está vinculado ao uso de algum produto (ou serviço).
2. Valor é mais algo percebido pelo cliente do que objetivamente determinado pela empresa.
3. As percepções envolvem uma troca (compromisso) entre o que o cliente recebe (qualidade, benefícios, utilidade) e o que oferece pelo produto (preço, sacrifícios).

Qualquer oferta de mercado pode ser representada conceitualmente como um conjunto de benefícios econômicos, técnicos, de serviço, sociais e psicológicos que o cliente recebe, incluindo todos os custos para obtenção dos mesmos, exceto o preço de compra. Conseqüentemente, valor é o benefício que o cliente recebe em troca do preço pago pelo produto/serviço, podendo ser analisado sob duas dimensões: quantidade de benefícios proporcionados por ele e o custo de obtenção desses benefícios. Em marketing, as duas dimensões são consideradas sob a perspectiva do comprador.

Os atributos tangíveis ou intangíveis do produto somente representam utilidade quando forem capazes de se converterem em benefícios para o cliente. Isso porque os clientes adquirem produtos não por seus aspectos ou por suas funcionalidades específicas, mas, principalmente, pelos benefícios percebidos que o produto proporciona. Características e funções, que, freqüentemente, constituem o foco das especificações do projeto de produto, são apenas o “invólucro” para entregar os benefícios desejados pelos clientes. As percepções do cliente são críticas. Um produto pode atender os critérios objetivos de desempenho, aqueles validados por testes internos de laboratório, mas uma empresa somente conquista a preferência se os clientes reconhecerem (perceberem) que o produto entrega os benefícios desejados.

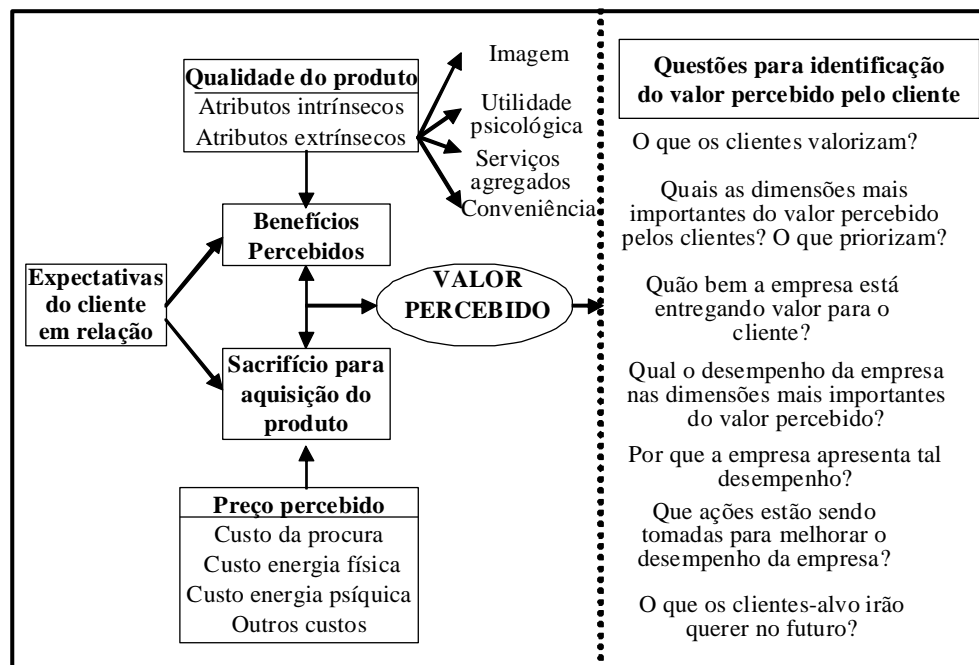
A segunda dimensão - custo de aquisição do produto, ou seja, o preço aplicado pelo vendedor - representa o sacrifício que o comprador estará disposto a suportar para efetivar a transação. As duas dimensões podem ser observadas na figura 3.

Os clientes potenciais tomam decisões de compra considerando um preço percebido do produto, ou seja, quanto eles pensam que um produto irá custar para eles. Tais percepções podem ou não refletir fielmente a realidade. Nesse contexto, o valor

pode ser representado pela equação indicativa da quantidade de benefícios proporcionados por determinado produto comparativamente ao custo (preço) de obtê-los. Na mente do comprador, a quantidade de benefícios é valorada e expressa em unidades monetárias, e o número resultante sugere o quanto ele julga que “valem” os benefícios incorporados ao produto pelo fornecedor. Portanto, valor (percebido) é uma medida: pode ser calculado como a diferença entre os benefícios percebidos que um produto entrega e seu preço percebido, conforme proposto por Kotler, ou ser considerado como a relação (quociente) entre os benefícios percebidos e o preço percebido. Nesse último caso, é traduzido por "\$ benefícios/\$ custo de obtenção", uma métrica padronizada que possibilita comparação:

1. Relativamente a uma exigência específica do cliente (não pagar mais do que determinado preço);
2. Com um conjunto de produtos de referência, usados explícita ou implicitamente para se fazer *benchmarking* perceptual (tal produto deveria custar aproximadamente tanto).
3. Entre produtos substituíveis que podem ser direta ou indiretamente competidores.

**Figura 3: Formação do valor percebido**



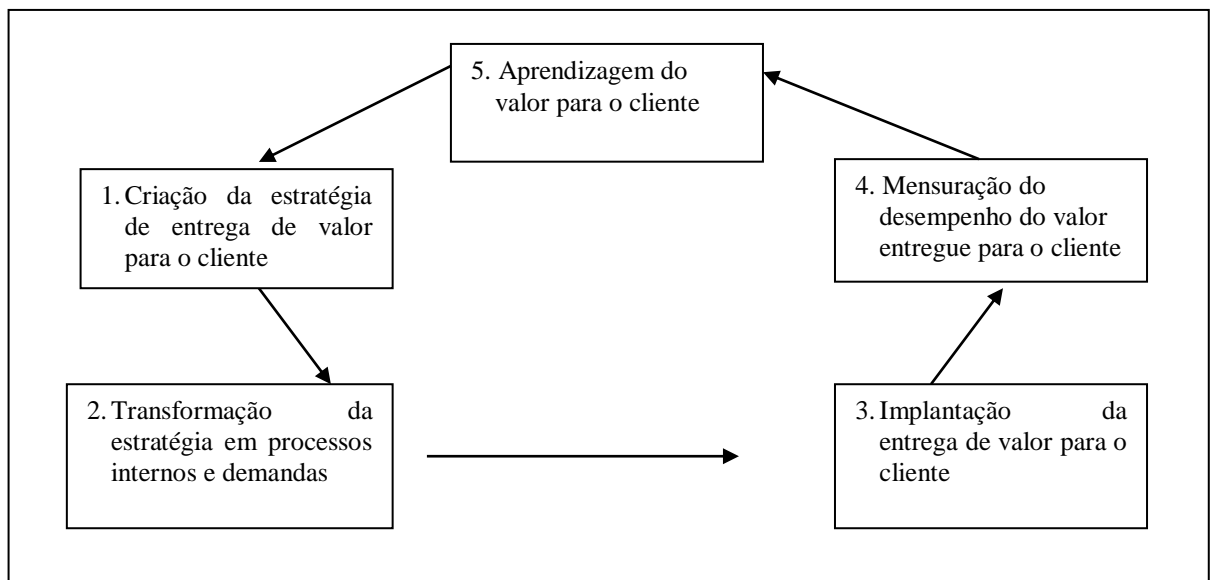
Fonte: adaptado de Szafir-Goldstein <sup>21</sup>

Para criar uma vantagem competitiva baseada no valor para o cliente, a empresa deve tornar dinâmico o processo de aprendizado. Isso inclui realizar movimentos certos em toda a organização para oferecer o valor que os clientes demandarão no futuro e, assim, liderar o mercado. O que acontecer amanhã dependerá das mudanças

nos clientes, nos concorrentes e no macroambiente, e isso precisa ser monitorado. Woodruff <sup>22</sup> propõe uma seqüência de etapas para obtenção de vantagens competitivas a partir do valor para o cliente, conforme mostra a Figura 4.

- 1 **Criação da estratégia de entrega de valor para o cliente-alvo** - A partir das informações obtidas no processo de determinação do valor para o cliente, a empresa pode arquitetar uma estratégia para entregar os principais atributos valorizados pelos clientes.
- 2 **Estratégia convertida em processos internos:** etapa que consiste em identificar os processos internos especificamente relacionados com os aspectos do valor que se pretende incrementar, e em especificar as demandas necessárias para entregar cada dimensão de valor planejada. Problema: mudança de procedimentos e condutas já estabelecidas.
- 3 **Implantação da entrega de valor para o cliente:** etapa que envolve áreas internas (vendas, logística, marketing, atendimento, financeira) e fornecedores externos, como agências que irão comunicar ao cliente o valor que será implantado.
- 4 **Mensuração do desempenho do valor entregue e ajustes:** procedimento crítico, pois o conhecimento orienta as ações necessárias para reter os clientes mais valiosos ao longo do tempo e permite ajustar as dimensões de valor.
- 5 **Armazenamento da aprendizagem sobre o que é valor para o cliente:** utilização de sistemas de inteligência e novas pesquisas para obter informações sobre aquilo que o cliente pode valorizar no futuro.

**Figura 4 – Obtenção de vantagens competitivas a partir do valor para o cliente**



Fonte: baseado em Woodruff <sup>22</sup>

## **Marketing Estratégico e Marketing Operacional**

As funções de marketing como instrumento facilitador de trocas realizam-se mediante um conjunto de atividades especializadas, as quais são desempenhadas no âmbito da administração de marketing. Na concepção de Kotler <sup>23</sup>, a administração ou gestão de marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar transações que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.

Na perspectiva da dimensão gerencial de marketing, ou seja, a administração de marketing, dois aspectos devem ser considerados. O primeiro deles diz respeito ao processo administrativo em si. Marketing, como qualquer outra área funcional, realiza as quatro funções clássicas que compreendem o processo administrativo: planejamento, organização, direção (coordenação) e controle.

Todavia, as tarefas e atividades que compõem o processo decisório de marketing são planejadas, organizadas, coordenadas, implantadas e controladas pelos gestores da área, no âmbito de um sistema de gestão integrado, o qual deverá conectar-se com todas as demais áreas funcionais, tendo em vista alcançar os objetivos da empresa. Nesse sentido, o processo administrativo de marketing contempla atividades, tarefas e funções especializadas e específicas, ainda que muitas delas sejam compartilhadas com as demais áreas que integram a cadeia interna de valor da organização.

Com exceção das quatro funções gerenciais componentes do processo administrativo, as atividades de marketing podem cobrir um espectro mais amplo ou mais estreito de atividades, dependendo do tipo de orientação que a empresa imprime a seus negócios. A dimensão gerencial de marketing, diferentemente da dimensão funcional, pode mudar. É possível que algumas empresas desempenhem as atividades de marketing alicerçadas em uma filosofia de ação administrativa que restrinja a amplitude e o número de variáveis controladas pelo profissional a algumas iniciativas de suporte a vendas; outras talvez o façam ampliando suas responsabilidades e operando um número mais extenso de instrumentos e de variáveis. Uma empresa que adote uma orientação voltada para produto, como filosofia de ação administrativa, contará com uma área de marketing desempenhando um número muito restrito de atividades. Por outro lado, empresas que pautam sua ação administrativa em uma filosofia que corresponda a uma orientação para mercado terão seu foco expandido e uma área de

marketing envolvida em uma variada gama de atividades. Nesse último caso, marketing figura como uma área estratégica vital para a organização atingir seus objetivos de crescimento, rentabilidade e competitividade, e a função administrativa “planejamento de marketing” incorpora-se ao planejamento empresarial em um todo orgânico e indissociável.

Na figura 5, apresenta-se de forma sintética o processo administrativo de marketing. De acordo com a representação, o processo gerencial de marketing é descrito focando os dois aspectos comentados acima: as funções administrativas clássicas, comuns a todas as áreas da organização, e as atividades gerenciais específicas de marketing, contemplando dois grupos de tarefas. O primeiro grupo compreende as atividades de análise de mercado e do ambiente, e o segundo grupo engloba as atividades referentes à gestão das variáveis controláveis de decisão de marketing.

**Figura 5 - Visão integrada do processo administrativo de marketing**

PROCESSO ADMINISTRATIVO	ATIVIDADES GERENCIAIS DE MARKETING	
<p><b>PLANEJAMENTO</b></p> <p><b>ORGANIZAÇÃO</b></p> <p><b>DIREÇÃO</b></p> <p><b>CONTROLE</b></p>	Operacionais	Estratégicas
	<p><b>Análise (mercados atuais)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delineamento de mercado</li> <li>• Objeto de compra</li> <li>• Organização de compra</li> <li>• Operação de compra</li> </ul>	<p><b>Análise de oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curva de experiência</li> <li>• Ciclo de vida do produto</li> <li>• Análise de <i>portfolio</i></li> <li>• Atratividade de mercado</li> </ul>
	<p><b>Decisões</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto</li> <li>• Preço</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Distribuição</li> <li>• Transação</li> <li>• Pós-transação</li> </ul>	<p><b>Decisões</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia de crescimento</li> <li>• Estratégia competitiva</li> <li>• Escolha do segmento (<i>targeting</i>)</li> <li>• Posicionamento</li> </ul>

A abordagem de marketing, supondo um sistema de camadas, congrega dois níveis. A camada superior foca um horizonte de longo prazo e compreende um processo voltado ao pensamento estratégico. As questões fundamentais do marketing estratégico



prendem-se à análise das necessidades de indivíduos e organizações no longo prazo, ao dimensionamento do mercado futuro, ao acompanhamento da evolução do mercado, à identificação de produtos e segmentos atrativos e à fixação de estratégias de crescimento e de posicionamento competitivo. A empresa deverá definir o binômio produto-mercado a ser explorado com prioridade, mediante a análise de seu grau de atratividade e da posição competitiva da mesma, definindo uma estratégia de posicionamento que reflita uma superioridade em relação à concorrência.

A camada inferior prende-se à ação em um horizonte de curto prazo e ao gerenciamento do *marketing mix* por meio do uso eficiente dos recursos da empresa, tendo em vista alcançar um objetivo de participação de mercado, de receita e de lucro no binômio produto-mercado selecionado.

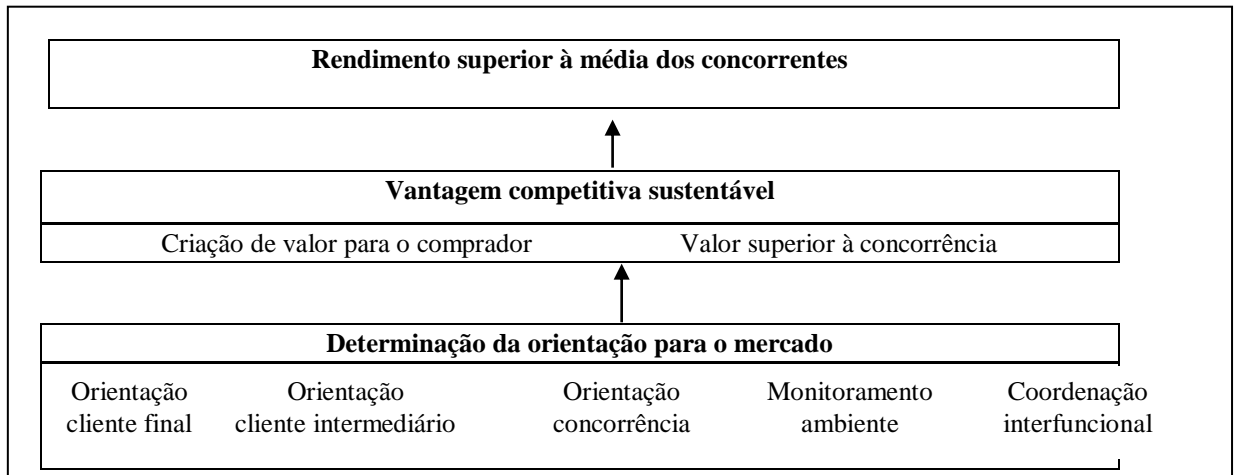
### **Marketing estratégico e orientação para mercado**

A orientação adotada pela empresa é o direcionador do processo gerencial de marketing. A literatura ilustra inúmeras opções de orientação empresarial: produção, produto, vendas, marketing, mercado, *societal* e holística.

Embora todas as alternativas tenham alguma conotação estratégica, a vinculação do marketing com a estratégia empresarial e, particularmente, com a estratégia competitiva revigorou-se a partir do final dos anos 1980, com destaque para os autores como Kohli e Jaworski <sup>24</sup> e Narver e Slater <sup>25</sup>. Esses quatro autores foram pioneiros na ampliação do conceito de orientação para marketing, cunhando a expressão orientação para mercado, diversificando o foco de análise e de decisão do estrategista de marketing.

Os fatores críticos e caracterizadores da orientação para o mercado são: orientação para o cliente final; orientação para o cliente intermediário; orientação para a concorrência; monitoramento do ambiente e coordenação interfuncional, essa última visando a disseminar as informações a todos os níveis da empresa e a propor o exame em comum das opções estratégicas. A orientação para o mercado é uma filosofia que serve de base para a prática da gestão do processo competitivo da empresa. Realizar uma gestão cujo resultado seja superior à média do mercado implica a existência de uma vantagem defensável (sustentável) como consequência da criação de um valor superior para o comprador. A figura 6 ilustra as conexões entre os elementos acima descritos.

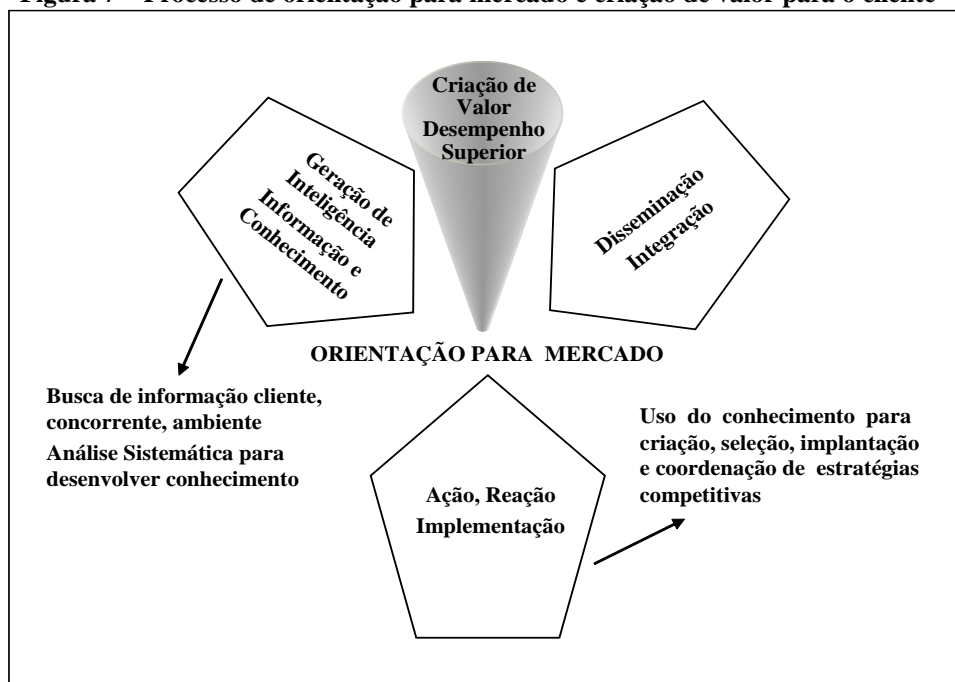
**Figura 6 – Determinantes da orientação para o mercado e da competitividade**



Fonte: adaptado de Narver e Slater <sup>25</sup>

Nesse sentido, as decisões de marketing devem direcionar-se para o atendimento das necessidades e desejos do consumidor e procurar atingir uma posição de superioridade em relação à concorrência. Em uma empresa que adota como filosofia de gestão a orientação para o mercado, é responsabilidade da gestão de marketing criar um produto ou serviço que representa, para o comprador, um valor superior às ofertas da concorrência <sup>26</sup>. É nesse contexto que se sobressai o nível decisório estratégico de marketing, denominado Marketing Estratégico. A figura 7 ilustra o processo de geração de valor para o cliente tendo por fundamento a orientação para o mercado, segundo a proposição de Kohli e Jaworski (1990).

**Figura 7 – Processo de orientação para mercado e criação de valor para o cliente**



Fonte: figura baseada em Kohli e Jaworski <sup>24</sup>

A premissa de a empresa ter por alvo um grupo selecionado de clientes, seu público-alvo, e de adotar uma atitude orientada ao gerenciamento que realça a satisfação dos clientes, deverá estar disseminada em todos os níveis da empresa. Hax e Wilde II (2001)<sup>27</sup> caracterizam o foco no cliente como um dos três pilares do processo adaptativo de implantação do posicionamento competitivo.

O profissional de marketing está envolvido, no cotidiano, com atividades operacionais de análise e de decisões relacionadas a produto, preço, distribuição e promoção. Entretanto, essa dimensão gerencial pode ampliar-se ou estreitar-se de acordo com a filosofia que baliza a orientação da empresa. Uma empresa orientada para vendas certamente contemplará um conjunto de atividades mais limitado do que um concorrente que esteja orientado para o cliente. No primeiro caso, as atividades de marketing são consideradas subsidiárias e exercidas em apoio a vendas. Na orientação para mercado, as atividades de marketing inserem-se no contexto do posicionamento competitivo, e o processo de marketing inicia-se antes mesmo da disponibilidade do produto para a venda. O modelo de gestão e a estrutura organizacional serão diferentes de um caso para outro.

No nível da UN, o Marketing Estratégico é um processo que envolve tanto estratégias de crescimento, especialmente as de crescimento intensivo, relativas à expansão no âmbito dos negócios existentes, quanto estratégias competitivas.

No quadro 4, são descritas as três modalidades de estratégias de crescimento intensivo e a ação de marketing para promovê-las com o recurso das variáveis controláveis (4 P's).

**Quadro 4 – Marketing e Estratégias de Crescimento Intensivo**

<b>Estratégia da Unidade de Negócios</b>	<b>Exemplo de Estratégia de Marketing</b>	<b>Produto</b>	<b>Preço</b>	<b>Distribuição</b>	<b>Promoção</b>
<b>Penetração de Mercado</b>	Aumentar as vendas da marca X  Aumentar vendas em um grupo etário	Melhoras a qualidade  Acrescentar aspectos desejados pelo segmento	Reduzir preço  Reduzir preço	Tornar disponível em mais lojas.  Tornar disponível em lojas visitadas pelo segmento	Oferecer cupons, anunciar novos preços Direcionar propaganda para esse grupo via seleção de mídia
<b>Desenvolvimento de Mercado</b>	Encontrar novos usos do produto; buscar novos mercados; mover-ser para mercados globais	Realizar pesquisa para descobrir novos usos. Acrescentar atributos desejados pelos novos mercados	Mudanças dependerão dos novos usos e novos mercados	Buscar lojas de distribuição em novos mercados; Descobrir parceiros de distribuição global	Educar consumidores sobre novos usos via propaganda; criar novos de propaganda para novos mercados
<b>Desenvolvimento de Produto</b>	Melhorar os produtos existentes ou desenvolver novos produtos	Investir em pesquisa do consumidor e desenvolvimento do produto	Aumentar preços nos produtos melhorados	Obter espaço de prateleira para os novos produtos; ganhar cooperação dos varejistas	Educar os consumidores quanto às melhorias; usar propaganda e promoção de vendas para introduzir novos produtos

Fonte: adaptado Ferrell e Hartline <sup>28</sup>,

## **SISTEMA DE MARKETING ESTRATÉGICO**

Sob a perspectiva do posicionamento competitivo no nível da UN, o Marketing Estratégico refere-se, particularmente, aos processos de segmentação de mercado e de posicionamento de produto/marca.

A segmentação de mercado é um dos conceitos de marketing mais relevantes, desde que foi formulado em artigo pioneiro de Wendell Smith, em 1956. Além de considerada um dos mais efetivos caminhos para tornar aplicável o conceito de orientação para o mercado, a segmentação proporciona guias de ação, permitindo à empresa formular melhores estratégias de marketing e, também, alocar eficientemente seus recursos, tendo por referência o binômio mercado-produto.

Fundamentada em uma orientação de marketing direcionado (*targeting marketing*), a segmentação de mercado constitui um instrumento importante do qual a empresa pode lançar mão para conseguir vantagem competitiva sustentável. Essa orientação estratégica figura como suporte do processo pelo qual uma empresa procura distinguir os principais segmentos de mercado, direcionar seus esforços para um ou mais

segmentos em que possui capacidade e força competitiva e desenvolver produtos, serviços e programas de marketing ajustados a cada um deles. Essa abordagem reconhece que uma empresa não pode, normalmente, atender a todos os clientes de modo não diferenciado, pois eles apresentam preferências, motivos, necessidades de compra e expectativas diferentes, os quais apenas acidentalmente podem ser semelhantes.

O processo de segmentação de mercado, cuidadosamente planejado e executado com eficácia, pode poupar muito dinheiro e tempo de um profissional de marketing, ajudando-o a não dirigir seus esforços a mercados não atrativos.

No contexto do posicionamento competitivo, a segmentação e o posicionamento traduzem-se em um processo que compreende uma fase de análise e uma de decisão.

### **Análise de oportunidades de mercado**

A primeira fase refere-se à análise de oportunidades de mercado, a qual se desenvolve mediante uma avaliação da atratividade dos grupos que o compõem e, simultaneamente, da posição competitiva da empresa para explorá-los.

A atratividade de mercado é uma condição externa e diz respeito à identificação da estrutura e das características do mercado como um todo e de seus diferentes grupos, na forma de tendências, eventos e demandas. Como exemplos de fatores de atratividade podem ser citados: tamanho do mercado, taxa de crescimento anual, lucratividade atual e histórica, restrições de entrada, restrições de saída, intensidade da concorrência, tecnologia envolvida, perfil dos clientes, condições econômicas, socioculturais, demográficas, político-legais.

A posição competitiva da empresa é uma condição interna e requer a análise de uma multiplicidade de fatores, os quais devem ser analisados em conjunto e à luz do grau de importância relativa de cada um deles e da situação da empresa face à concorrência. Como exemplos de fatores de competitividade podem ser citados: participação de mercado atual, crescimento da participação de mercado, qualidade do produto, reputação da marca, força de distribuição, estrutura de custo, fatores críticos de diferenciação, preço, capacidade gerencial.

A oportunidade de mercado emerge de uma condição única, a qual alia a atratividade do mercado como um todo ou de determinado(s) grupo(s) à posição competitiva da empresa. Só existe oportunidade de mercado quando a empresa puder usufruir uma situação atrativa do ambiente de negócios e tiver potencial competitivo

para aproveitar-se dela de modo a conquistar uma vantagem sustentável sobre o(s) competidor(es). Portanto, oportunidade de mercado não é o mesmo que situação favorável e atrativa do ambiente de negócios. Essa situação só se converte em oportunidade se a empresa puder aproveitá-la em uma condição (posição competitiva) de superioridade em relação à concorrência. Se a empresa não puder aproveitar uma situação atrativa, em razão de manifestar um baixo índice de competitividade, e a concorrência revelar posição de superioridade (financeira, tecnológica, marketing, recursos humanos), a oportunidade de mercado será da concorrência e, para a empresa, essa mesma situação se converterá em ameaça.

### **Processo decisório de segmentação e posicionamento**

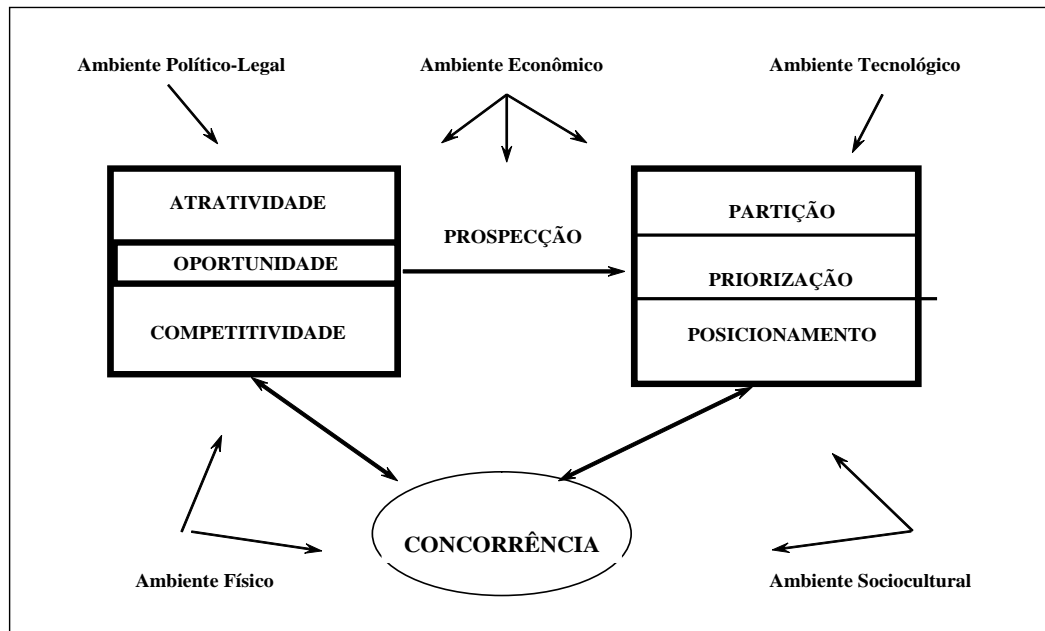
A segunda fase refere-se à avaliação dos segmentos (**partição, priorização**) e definição das estratégias de posicionamento de mercado (**priorização**) e posicionamento no mercado (**posicionamento de marketing**).

1. **Partição** (*segmenting*) do mercado do mercado total: levantamento das variáveis de segmentação e desenho do perfil dos segmentos de mercado que poderiam ser atingidos por compostos de marketing específicos;
2. **Priorização** (*targeting*): escolha estratégica de segmentos em conformidade com o grau de atratividade de cada um, confrontado com os objetivos e o potencial competitivo da empresa, tendo por finalidade a obtenção de vantagem competitiva. A empresa pode optar pelas seguintes alternativas: a) atuar em todos os segmentos de forma diferenciada (marketing diferenciado); b) atuar em todos os segmentos de forma indiferenciada (marketing indiferenciado); c) concentrar-se em um ou poucos segmentos (marketing concentrado).
3. **Posicionamento** (*positioning*): define a maneira como a marca ou a empresa deseja ser percebida pelos compradores-alvo e compreende a análise dos fatores críticos de diferenciação relativamente à concorrência. Esses fatores devem conferir uma identidade única (posição) à oferta da empresa, representar valor superior para os segmentos escolhidos e servir de base para o processo decisório envolvendo os 4P's.

A figura 8 ilustra o Sistema de Marketing Estratégico, no contexto do posicionamento competitivo da UN, realçando os três elementos acima descritos: análise de oportunidades; decisões relativas à escolha dos segmentos e ao posicionamento; presença da concorrência.

Em síntese, os processos de segmentação e posicionamento constituem o âmago do marketing estratégico da empresa e a essência da conquista de maior competitividade por parte dela. É no contexto dessa dimensão estratégica que o processo de segmentação de mercado e de posicionamento se revela importante para o planejamento de marketing, principalmente na formulação e na implantação de estratégias de marketing para mercados específicos.

**Figura 8 – O sistema de marketing estratégico no contexto do posicionamento competitivo**

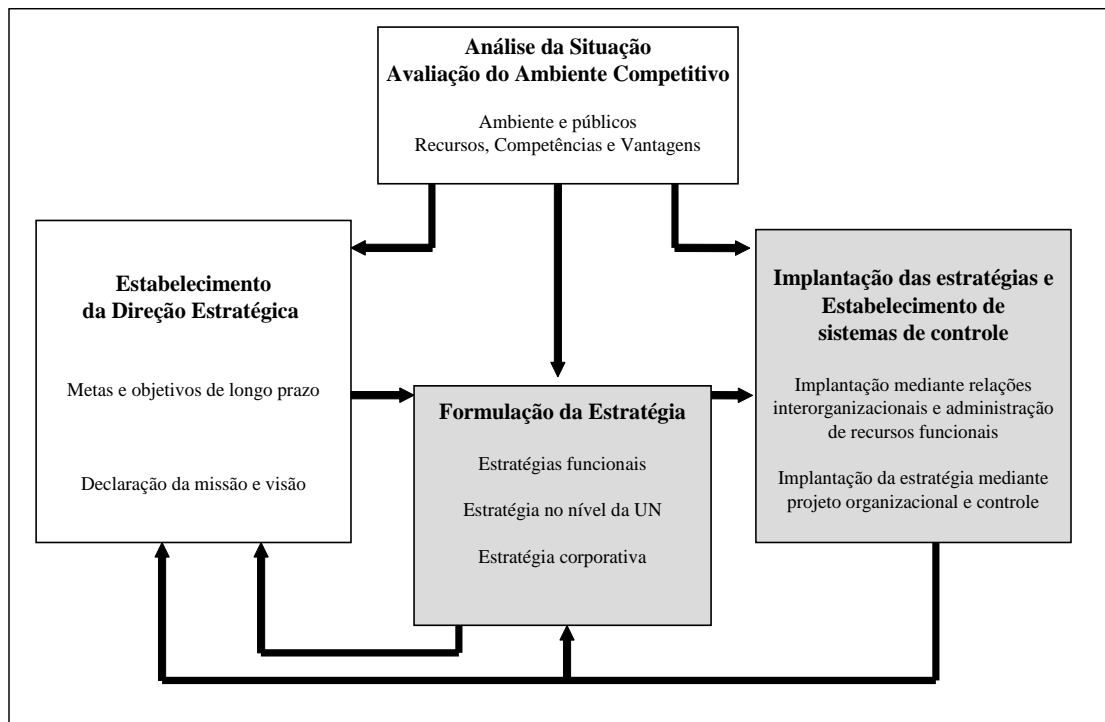


### **Administração Estratégica e Marketing Estratégico**

A administração estratégica pode ser entendida como o processo por intermédio do qual as organizações analisam e aprendem com seus ambientes interno e externo, estabelecem a direção estratégica, formulam estratégias com o intuito de mover a empresa na direção escolhida, organizam e implantam as estratégias, tendo em vista o uso eficiente e eficaz dos recursos e o atendimento das necessidades e expectativas dos públicos de interesse. O processo de administração estratégica envolve quatro etapas: Análise do Ambiente Competitivo, Estabelecimento da Direção Estratégica, Formulação da Estratégia nos níveis corporativos, da UN e Funcionais e Implantação das Estratégias e Estabelecimentos de Sistemas de Controle. Essas etapas e suas inter-relações estão ilustradas na figura 9.

Nesse processo, o Marketing Estratégico está presente em todas as etapas, mas pode ser identificado particularmente nas etapas de formulação e implantação das estratégias nas duas modalidades de estratégia: estratégia de crescimento e estratégia competitiva.

**Figura 9 – Processo de administração estratégica**



Fonte: Adaptado de Aaker <sup>29</sup>.

Marketing desempenha múltiplos papéis no direcionamento da administração estratégica corporativa e da UN:

1. Análise de necessidades de indivíduos e organizações e comunicação dos desejos e necessidades dos clientes para a empresa, com a perspectiva de um horizonte de longo prazo.
2. Acompanhamento da evolução do mercado como um todo e identificação de segmentos de mercado atrativos que possam ser explorados com vantagem competitiva.
3. Determinação do posicionamento competitivo, de modo a ajustar capacidades e competências das empresas às necessidades dos clientes.
4. Direcionar os recursos, capacidades e competências da empresa para conquistar satisfação e fidelidade dos clientes selecionados (implantação das estratégias), procurando alcançar volume de vendas e participação de mercado que propiciem à empresa desempenho financeiro superior.

### **Estratégia corporativa, estratégia competitiva e estratégia de marketing**

A formulação estratégica obedece a uma hierarquia no topo (primeiro nível) da qual se encontra a estratégia corporativa. Em uma corporação que opera vários negócios e em diferentes setores de atividade, a estratégia corporativa consiste em um processo de



alocação de recursos entre as unidades integrantes de seu *portfolio* tendo por objetivo crescer. O crescimento pode ser interpretado como aumento do volume de vendas e da participação de mercado das UN que integram o *portfolio* de negócios da corporação, ou como a contribuição de cada UN para geração de valor para o acionista, traduzido por aumento de dividendos e/ou do valor das ações.

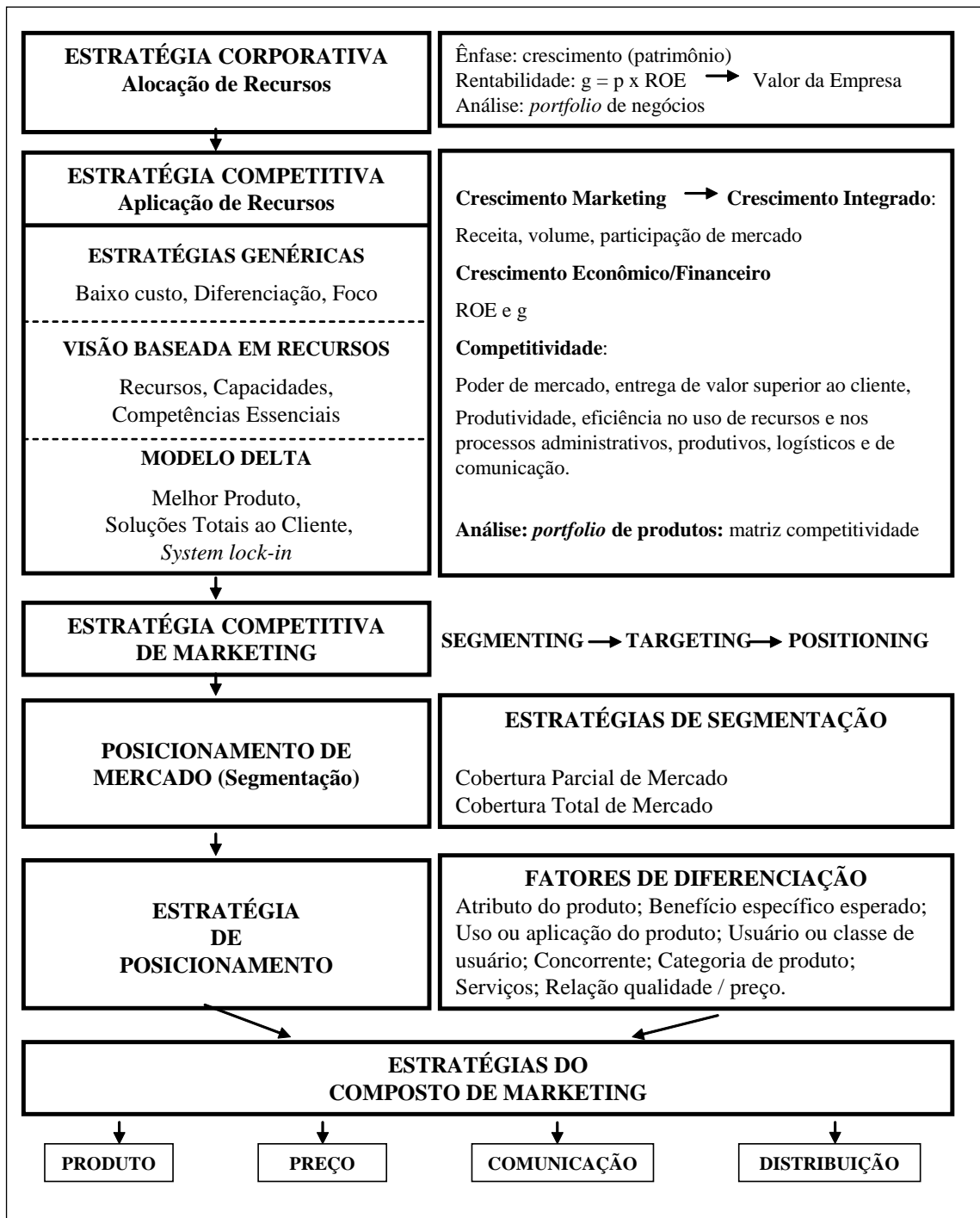
No segundo nível, nível da UN, a questão central refere-se à aplicação dos recursos alocados (investimentos), com o propósito de alcançar resultados que contribuam para o crescimento da corporação mediante a implantação de estratégias que permitam à UN a conquista de vantagem competitiva.

O terceiro nível, nível funcional (Marketing Estratégico), diz respeito ao processo de gestão estratégica de marketing, o qual tem por objetivo o crescimento da UN a partir do seu posicionamento competitivo, desdobrado em estratégias de segmentação e de posicionamento.

Uma vez estabelecido o posicionamento desejado, serão definidas as estratégias relativas a cada uma das variáveis que compreendem o composto de marketing: estratégias de produto, preço, distribuição/canal, comunicação.

Dessa forma, no âmbito da UN, o marketing estratégico envolve tanto a formulação e implantação de estratégias de crescimento, com o recurso principalmente de estratégias de crescimento intensivo, como o desenvolvimento de um posicionamento competitivo. A estratégia competitiva, representada pelo processo de segmentação e posicionamento figura como um fator essencial de crescimento da UN e da corporação, contribuindo para a criação de valor para o acionista. A figura 10 sintetiza o processo estratégico nos três níveis descritos acima e apresenta os desdobramentos relativamente à gestão estratégica de marketing.

Figura 10 - Da estratégia corporativa ao marketing estratégico: uma visão integrada



## RESUMO

O Marketing Estratégico é um processo gerencial cada vez mais presente no ambiente empresarial contemporâneo, o qual se sustenta nos seguintes pilares interligados:

- a. Orientação para mercado, que se desdobra em três dimensões: dimensão ação, – conquista de mercado e atividade comercial –; dimensão análise – compreensão dos mercados –; dimensão cultural – filosofia de gestão.
- b. Geração de valor e foco no cliente e na concorrência.
- c. Posicionamento competitivo.

Em um sistema hierarquizado de decisões de uma corporação com múltiplas unidades, o Marketing Estratégico está presente no nível da unidade de negócios. Trata-se de um processo que contempla atividades que permitirão a cada unidade a conquista de vantagem competitiva sustentável no setor em que atua. O posicionamento competitivo gerador de vantagem deverá contribuir para o crescimento da própria unidade e da corporação.

O sistema de Marketing Estratégico compreende uma fase de análise e uma fase de decisão. Na fase de análise, procuram-se definir oportunidades de mercado, as quais são o resultado do confronto entre os segmentos de mercado atrativos identificados e a posição competitiva da unidade de negócio para explorá-los. A fase de decisão diz respeito à seleção do(s) segmento(s) atrativo(s), para cuja exploração a unidade ostente uma posição competitiva superior, e ao posicionamento de marketing.

## REFERÊNCIAS

1. HAX, A.; MAJLUF, N.S., *The strategy concept and process, a pragmatic approach*. Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, N. Jersey, 1991.
2. MINTZBERG H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. São Paulo, Bookman. 2000.
3. BUZZELL, R.D; GALE, B.T. *O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas*. Editora Pioneira, São Paulo, 1991.
4. ANSOFF, I. *Estratégia empresarial*, McGraw Hill, S. Paulo, 1977 (Trad. ed. 1965). ANSOFF, I. *Estratégia empresarial*. São Paulo. McGraw Hill. 1997.
5. ANSELMO, E.; TOLEDO, G.L. Marketing estratégico: estratégias de crescimento e competitiva - Um estudo de caso sobre a evolução dos conceitos em uma empresa metalúrgica. VI SEMEAD – Seminários em Administração da FEA/USP, 2003.
6. HAX, A.; MAJLUF, N.S., *The strategy concept and process, a pragmatic approach*. Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, N. Jersey, 1991.
7. CHARAN, R.; TICHY, N.M. *Every business is a growth business: how your company can prosper year after year*. Nova York. Randon House, 1998.
8. MARAKON, Matriz Marakon de rentabilidade. *Comunicado 7*, São Francisco, Califórnia. 1981.
9. PORTER, M.E. *Vantagem competitiva*, Rio de Janeiro: Campus. 1986.
10. PORTER, M.E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

11. TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
12. HAX, A.; WILDE II, L. *The Delta Project: discovering new sources of profitability in a Network Economy*. Palgrave, Nova York, (2001).
13. PRAHALAD, C.K. Estratégias na globalização. *HSM Management*, Edição nº. 5, São Paulo, 1997.
14. TOLEDO, G.L.; RUBAL, J.M. Estratégia de crescimento e estratégia competitiva em marketing: um estudo de caso de lançamento de produto em uma organização prestadora de serviços. *VI SEMEAD – Seminários em Administração da FEA/USP*, 2003.
15. PORTER, M.E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
16. ZEITHAML, V. A; BITNER, M.J. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. Chicago, v.52, p.2-22, Julho, 1988.
17. ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A., Business marketing: understand what customers value, *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing, Novembro-Dezembro, 1998. ANDERSON, J.C. e NARUS, J.A. *Business market management: understanding, creating and delivering value*, Prentice-Hall, Inc. Nova York, 1993.
18. GALE. B.T. *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. Editora Pioneira, São Paulo, 1996.
19. MONROE, K. B. *Pricing – making profitable decisions*. McGraw-Hill, Nova York, 1991.
20. KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 12ª edição. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
21. SZAFIR-GOLDSTEIN, C. O conceito de valor percebido: um estudo de caso na indústria de papel e celulose sobre a utilização da percepção dos clientes sobre o produto, *Dissertação de mestrado. Departamento de Administração/FEA/USP*. 2000.
22. WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 25, n. 2, p. 139-154, Primavera, 1997.
23. KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 12ª edição. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
24. KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 54, n.2, p.1-18, Abril, 1990.
25. NAVAR, John C. e SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 35. (4), outubro, 1990.
26. LAMBIN, J. Jacques, *Marketing Estratégico*, 4ª. edição, McGraw-Hill, Lisboa, 2000.
27. HAX, A.; WILDE II, L. *The Delta Project: discovering new sources of profitability in a Network Economy*. Palgrave, Nova York, (2001).
28. FERRELL, O.C.; HARTLINE, M.D. *Estratégia de Marketing*. Thomson, São Paulo, 2005.
29. AAKER, D.S. *Administração estratégica de mercado*, Editora Bookman, Porto Alegre, 5ª edição, 2001.

## QUESTÕES

- a. Com base nos elementos apresentados no Quadro 2, referentes aos tipos de vantagem competitiva, dê exemplos de empresas que, à luz de cada uma das três abordagens sugeridas, buscam obter vantagem competitiva.

DIMENSÕES	POSICIONAMENTO	VBR - RBV	MODELO DELTA
<b>Tipos de Vantagem Competitiva</b>	Baixo Custo  Diferenciação	Recursos Capacidades Competências Essenciais	Melhor Produto Soluções Totais ao Cliente <i>System Lock-in</i>

- b. Explique a diferença entre orientação para mercado e orientação para marketing, colocando em destaque as implicações de cada orientação sobre a organização e as responsabilidades da função marketing. Dê exemplos de empresas que, em sua opinião, apresentam uma dessas orientações.
- c. Qual o papel do marketing no processo de administração estratégica de uma empresa?
- d. Como se poderia implantar o Marketing Estratégico em uma empresa de pequeno ou médio porte que disponha de escassos recursos humanos e financeiros?
- e. Compare o processo de definição e escolha de segmento de mercado e de posicionamento de produto/marca com o processo de desenvolvimento de estratégia competitiva proposto por Porter.

## CASO BELEZA NATURAL

A empresa Beleza Natural foi fundada em 1993 por Heloisa Assis, uma brasileira de origem humilde, mas com grande espírito empreendedor. A idéia da empresa surgiu de sua experiência como cabeleireira e de uma necessidade pessoal: uma solução que deixasse seus cabelos menos crespos e rebeldes, pois os produtos até então existentes no mercado alisavam os cachos, mas deixavam um resultado falso e de baixa qualidade. Não por coincidência, essa também é uma carência de grande parte da população brasileira: calcula-se que, no Brasil, 70% da população possuam cabelos crespos, cacheados ou ondulados.

Junto com outros três familiares, a empresária pesquisou durante anos uma técnica própria para cuidar e embelezar os cabelos crespos, com naturalidade, e abriu seu primeiro modesto salão em Tijuca (subúrbio do Rio de Janeiro), apostando em um nicho de mercado inexplorado: mulheres com cabelos crespos, das classes C e D.

Logo, a demanda passou a ser tão intensa, que a expansão tornou-se inevitável. Em 2007, o faturamento atingiu a cifra de R\$ 47.000.000,00, um crescimento de cerca de 40% sobre o de 2006. Em 2008, a empresa já contava com oito salões (RJ e ES), em regiões com alta concentração de seu público-alvo, empregando cerca de 850 funcionários, tornando-se a maior rede brasileira de beleza especializada em soluções para cabelos crespos e ondulados, atendendo mensalmente uma média de 43.000 clientes. Os planos para o futuro compreendem expansão geográfica para outros estados brasileiros.

Com o tempo, os donos da empresa perceberam que os produtos disponíveis no mercado não supriam satisfatoriamente as necessidades específicas dos cabelos étnicos (mais frágeis e difíceis de manusear e manter). Para continuar oferecendo um resultado de qualidade, a empresa decidiu fabricar seus próprios produtos, com vistas a atender as necessidades específicas da clientela. Abriu, então, a fábrica Cor Brasil, com equipe própria de pesquisa e desenvolvimento. A verticalização da cadeia justificou-se pela dificuldade de encontrar parceiros terceirizados. Atualmente, a fábrica produz 22 produtos diferentes, atingindo um volume de 22 toneladas/mês – todos utilizados e vendidos exclusivamente nos salões da rede. O carro-chefe da empresa é o produto “Super Relaxante”, desenvolvido internamente, com patente e fabricação próprias.

Além do produto, um aspecto importante da estratégia empresarial é o processo de aplicação do produto, inspirado nos conceitos de linha de montagem de Henry Ford e incorporado pela experiência de dois dos sócios fundadores, na empresa McDonald's. Desde o momento em que a cliente chega ao salão, até sua saída, por dentro da loja de produtos de manutenção, ela passa pelas mãos de diversos profissionais, cada qual especializado em uma etapa do processo; o serviço é executado em etapas sucessivas, cada uma delas a cargo de uma equipe especializada, em local específico. Dessa forma, tem-se um processo mais ágil, seguro e eficiente, o qual, além de tudo, reduz a dependência da empresa da competência individual dos profissionais e mantém um padrão de atendimento nivelado em todas as unidades da rede. O consumidor passa a ser não mais o cliente de um determinado profissional, como é de hábito no mercado tradicional, mas da marca e da empresa. O horário de funcionamento também é diferenciado: das 8:00 às 10:00h.

Os preços oscilam em torno de R\$ 45,00, bem abaixo da média de preços praticada por outros estabelecimentos. Segundo depoimento de duas das sócias da Beleza Natural, os preços devem ser mantidos baixos para continuar atendendo aos anseios e limitações financeiras do público-alvo, em harmonia com um dos propósitos da empresa: oferecer

auto-estima e satisfação a pessoas das classes C e D. Não há, tampouco, intenção de aumentar os preços finais. A rentabilidade, assim, está intimamente ligada ao crescimento das vendas e à expansão da cadeia.

A Beleza Natural tem todos os serviços padronizados, com processos de qualidade controlados rigorosamente, para garantir o mesmo nível de atendimento em qualquer de suas filiais. Há uma equipe de auditoria interna para visitar as lojas e conferir os padrões de atendimento, limpeza e clima organizacional. Uma parceria com o Instituto Endeavor ajudou a empresa a definir indicadores de desempenho, a aprimorar a estrutura organizacional e a estabelecer formas e metas de crescimento. A Beleza Natural também obteve ajuda do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) para consolidar seus planos estratégicos.

Em termos de gestão de pessoas, o estilo da empresa é de liderança participativa, com alto envolvimento das pessoas e estabelecimento de um forte código de valores: atendimento carinhoso, ambiente agradável, competência, inovação. Há um amplo esquema de treinamento, e a empresa prefere contratar pessoas inexperientes, de preferência ex-clientes, pois essas conhecem de perto as reais necessidades do público-alvo bem como os benefícios essenciais que ele procura. Os obstáculos internos para implantação da estratégia são previstos e atacados por meio do foco na motivação e no desenvolvimento dos funcionários, de acordo com o credo e valores corporativos. Procuram-se evitar barreiras cognitivas e políticas por meio de transparência com a equipe de funcionários relativamente a metas, estratégias e problemas.

Com referência aos recursos limitados, os sócios têm preferido balancear o crescimento geográfico, não contraindo dívidas nem abrindo franquias, apenas reinvestindo os lucros na empresa.

Para se diferenciar da concorrência, a Beleza Natural estabeleceu os seguintes fatores estratégicos críticos:

**Figura 1 - Proposição de Valor da Beleza Natural**

<b>Questões Fundamentais para a Estratégia da Beleza Natural</b>	
<p><b>Eliminar</b></p> <p>Dependência de profissionais individuais Produtos de terceiros Resultados insatisfatórios dos produtos atuais</p>	<p><b>Ampliar</b></p> <p>Resultado natural do tratamento Conforto e beleza do salão Atendimento cordial Fidelidade à marca e não ao cabelereiro Horário de funcionamento Produtos de manutenção mensal</p>
<p><b>Reduzir</b></p> <p>Preço dos serviços</p>	<p><b>Criar</b></p> <p>Produtos para relaxamento de cachos Patentes e produtos inovadores Foco em satisfação e auto-estima do cliente Processos de atendimento especializados</p>

**Fonte:** elaborado com base em Kim e Mauborgne (2005)

Com todos esses requisitos, a Beleza Natural apresenta-se como empresa única, tendo por proposição diferenciada oferecer alto nível de serviços e de produto para o público

de baixa renda, em um ambiente bem decorado e espaçoso, visando a destacar-se mediante a satisfação de benefícios únicos de seu público-alvo.

### Questões:

1. Discuta o processo estratégico da Beleza Natural, analisando seu posicionamento em termos de estratégia de crescimento e estratégia competitiva.
2. Com base nas informações extraídas do texto, e em outras que possam ser obtidas no site da empresa, compare as três propostas de posicionamento competitivo apresentadas no Quadro 2 do texto – Posicionamento, VBR e Modelo Delta -, especificamente sob o aspecto da vantagem competitiva perseguida.
3. Analise o processo de Marketing Estratégico da Beleza Natural, considerando os seguintes aspectos:
  - 3.1 Identificação da oportunidade de mercado que emerge do confronto entre os aspectos de atratividade do mercado e da posição competitiva da Beleza Natural.
  - 3.2 Descrição das características do segmento (partição), escolha da estratégia de segmentação (priorização) e posicionamento.

### Referências Bibliográficas

BELEZA NATURAL – A Fórmula do Sucesso, 19/10/2005, disponível em [www.endeavor.org.br](http://www.endeavor.org.br), acesso em 11/02/2008.

BELEZA NATURAL, disponível em [www.belezanatural.com.br](http://www.belezanatural.com.br), acesso em 01/02/2008.

ENDEAVOR (Instituto Empreender), disponível em [www.endeavor.org.br](http://www.endeavor.org.br), acesso em 08/02/2008.

ENDEAVOR, Como fazer uma empresa de sucesso partindo do nada, disponível em [www.endeavor.org.br](http://www.endeavor.org.br), acesso em 08/02/2008.

KIM, W.Chan & MAUBORGNE, Renée. **Blue Ocean Strategy**: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, *Harvard Business School Press*, 2005.

TERZIAN, F. Desejo de voar alto e cautela com o crédito fazem a diferença, in Valor Econômico, Especial – Micro e Pequenas Empresas, São Paulo, 30/01/2008, disponível em <http://www.belezanatural.com.br/>, acesso em 01/02/2008.