

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA EMPRESARIAL**

**O *MARKETING* ESTRATÉGICO
EM ORGANIZAÇÕES COMPETITIVAS**

ARTIGO CIENTÍFICO

Jaena Pivetta da Motta

Santa Maria, RS, Brasil

2007

O *MARKETING* ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES COMPETITIVAS

POR

Jaena Pivetta da Motta

Artigo científico apresentado no Curso de Especialização do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Controladoria Empresarial.**

Orientador: Prof. Gilberto Brondani

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Ciências Contábeis
Especialização em Controladoria Empresarial**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo Científico

***O Marketing Estratégico*
em Organizações Competitivas**

elaborado por
Jaena Pivetta da Motta

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Controladoria Empresarial

COMISSÃO EXAMINADORA:

Gilberto Brondani, Msc.
(Presidente/Orientador)

Selia Gräbner, Msc.

Tânia Moura da Silva, Msc.

Santa Maria, julho de 2007.

Dedico este artigo à minha mãe e minha melhor amiga Edena, um exemplo de vencedora, que acreditou em mim e me proporcionou sempre a melhor educação, incentivando e ensinando-me o amor pelo estudo, e que é a principal responsável pelo meu sucesso.

O MARKETING ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES COMPETITIVAS

Autor: Jaena Pivetta da Motta¹
Orientador: Prof. Gilberto Brondani²

RESUMO

A proposta do presente trabalho se desenvolve sob a perspectiva de um estudo sobre o *marketing* estratégico em organizações competitivas, com a finalidade de permitir às empresas dirigirem seus esforços de maneira a atender suas necessidades e às de seus clientes, gerando com isso mais lucros e produtividade, pois sabe-se que nenhuma empresa consegue sobreviver em ambientes competitivos sem uma real e completa orientação para o mercado. No desenvolvimento do artigo são abordados conceitos, tipos, vantagens e desvantagens das organizações, definições para o termo gestão, conceitos, classificação e tipos de estratégias, a área de *marketing* e competitividade. O marketing estratégico é de fundamental importância na controladoria, pois atualmente esta é considerada o principal instrumento de controle de uma empresa e objetiva a tomada de decisões e o fornecimento de uma base de dados para a elaboração do planejamento empresarial. A análise dos conceitos e tipos de estratégias existentes, aliados à área de *marketing*, também contribuíram para o conhecimento do assunto e permitiram que fossem cumpridos os objetivos deste estudo.

Palavras-chave: Organizações, *Marketing*, Estratégia.

ABSTRACT

The proposal of the present work is developed under the perspective of a study about strategic marketing in competitive organizations, with the objective of allowing the companies to lead their efforts so that they can supply their demands and also their clients' demands, and therefore making more profit and productivity, since it is known that no company can survive in competitive environments with no real and complete guidance to the market. Throughout the course of the article concepts, kinds, advantages and disadvantages of the organizations, definitions for the term "management", concepts, classification and kinds of strategies, the marketing area and competitiveness are discussed.

¹ Especialista em Controladoria Empresarial – UFSM/RS. Email: jaena@terra.com.br

² Mestre em Engenharia de Produção – UFSM/RS, Contador e Professor do Departamento de Ciências Contábeis UFSM/RS. Email: brondani@ccsh.ufsm.br

Strategic marketing is fundamentally important in the controlment, due to the fact that nowadays it is considered the main control instrument of a company and it enhances the decision making and the supply of a database for the elaboration of the company planning. The analysis of the concepts and kinds of existing strategies connected to the marketing area have also contributed for the understanding of the subject and have made it possible for the objectives of this study to be fulfilled.

Key-words: Organizations, Marketing, Strategy.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que o *marketing* vem sendo uma das que mais atraem o interesse dos empresários, pois esta ciência, oriunda da administração de empresas, fascina por seu dinamismo, criatividade e contínua adaptação aos diversos teatros do cenário empresarial.

Cabe dizer também que a administração, assim como qualquer ciência, contribui com a evolução daqueles que necessitam utilizar seus conceitos, pois esta evolui a cada nova descoberta e a cada nova experiência, por menor que seja e independente da direção que toma.

O tema é de fundamental importância para as empresas, para que as mesmas possam identificar quem são seus clientes atuais e potenciais e dirigir seus esforços de modo a atender suas necessidades, gerando assim maiores lucros e produtividade.

Justifica-se ainda pelo fato de nenhuma organização conseguir sobreviver em ambientes competitivos sem uma completa e real orientação para o mercado. As ações de *marketing* devem ser o começo de qualquer ação empresarial, pois é através dos estudos de mercado que a empresa obtém as informações do mercado. O *marketing* descobre o que o mercado deseja e cuida para que suas necessidades sejam satisfeitas, desenvolvendo produtos e serviços adaptados a essas necessidades e fornecendo à empresa a segurança de que existe mercado para seu produto ou serviço.

Este trabalho de pesquisa tem como objetivo a busca de uma revisão bibliográfica de aprofundamento sobre o tema proposto, analisando modelos de gestão com *marketing* efetivo para atuação em ambientes competitivos.

A pesquisa foi do tipo bibliográfica, pois seu desenvolvimento ocorreu a partir de material constituído principalmente de livros e artigos científicos e que tem como principal vantagem permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

2 ORGANIZAÇÕES

As organizações são estudadas por diversos autores, desde o seu surgimento até os dias atuais. As mesmas são definidas e classificadas de acordo com o

pensamento de cada autor. A seguir são trazidas algumas definições e tipos de organizações.

De acordo com Hampton (2005, p.8) “uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo”. Tanto uma empresa, como uma divisão, departamento ou seção dentro de uma organização maior são organizações e pessoas, dinheiro e materiais compõem os recursos que ingressam nas organizações. O autor também destaca que toda organização tem três partes básicas: pessoas, tarefas e administração, esta última incluindo o planejamento, organização, direção e controle das pessoas organizadas para determinada tarefa.

Outro ponto fundamental é que as organizações existem dentro de um meio ambiente, que inclui fornecedores, clientes e concorrentes, bem como uma variedade de condições legais, econômicas, sociais e tecnológicas. O autor também salienta que uma organização é uma máquina social com potencial para realizar mais que qualquer pessoa poderia realizar sozinha e que depende de sua eficácia em obter e usar seus recursos ela vencer ou falhar.

Segundo March e Simon (1979), as organizações têm importância porque as pessoas passam bastante tempo dentro delas, ou seja, o grosso da população adulta passa mais de um terço das horas acordada nas organizações a que servem. Aproximadamente igual é o período de tempo que as crianças passam no ambiente da organização escolar e há também um número ilimitado de outras organizações, na maioria voluntárias, que dá conta de grande parte do tempo de lazer, tanto das crianças quanto dos adultos. Então, pode-se dizer que em nossa sociedade, os únicos grandes grupos cujo comportamento não é substancialmente organizacional são as crianças em idade pré-escolar e as donas de casa que não trabalham fora.

Observando pelo prisma psicológico sobre o social, há o interesse em saber quais as influências que o ser humano sofre por força do meio ambiente e quais as suas reações. Pode-se crer que as organizações têm reflexo bem maior no comportamento das pessoas do que se deduz da simples verificação do tempo de permanência diária.

Existe uma lista interminável de organizações com as quais as pessoas se relacionam ou estão envolvidas de alguma forma, seja a empresa onde trabalham, o supermercado, a companhia de eletricidade, a companhia telefônica ou até o sindicato de categoria profissional. Mas nem sempre as organizações tiveram essa presença tão importante na vida das pessoas, pois houve épocas em que certas atividades produtivas, como a fabricação de pão e roupas, ou serviços, como a educação infantil, eram problemas resolvidos por meios domésticos ou não-institucionais. Com o passar do tempo, essas atividades e serviços foram passando das pessoas e lares para organizações de todos os tipos, que atendem a uma grande variedade de necessidades. Contrastando com as sociedades comunitárias do passado, a sociedade tornou-se uma sociedade organizacional, composta de um aglomerado muito mais de organizações que de grupos. (MAXIMIANO,1995).

Na sociedade organizacional, muitos produtos e serviços essenciais para a simples sobrevivência somente se tornam disponíveis quando há organizações empenhadas em realizá-los. Delas depende a qualidade de vida das pessoas, como por exemplo, os serviços de saúde, fornecimento de energia, segurança pública e

controle de poluição. Tudo depende de alguma empresa ou organização pública, por isso o desempenho das organizações é um assunto do interesse de qualquer coletividade.

Os objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa, são possíveis de serem perseguidos e alcançados por meio de uma organização. Quando algumas pessoas percebem que, unindo suas forças conseguem coisas impraticáveis se perseguidas por somente uma delas ou quando alguém precisa realizar uma atividade para a qual é necessário recorrer à ajuda de outras, o resultado é uma organização.

As organizações têm características importantes que as diferenciam de outros grupos sociais, tais como o propósito, a divisão do trabalho e a coordenação. Quanto ao propósito, as organizações são orientadas para a realização de objetivos que podem ser classificados em duas categorias principais: produtos e serviços, ou seja, pode produzir diferentes produtos e prestar diferentes serviços ou então dedicar-se a apenas uma missão em troca de alguma espécie de remuneração, seja o preço que o consumidor paga pelos produtos ou serviços, os impostos e taxas pagos ao governo ou as contribuições e taxas que os associados de certas instituições pagam para a sua manutenção.

A segunda característica importante das organizações, que é a divisão do trabalho, define que cada pessoa ou grupo de pessoas tem um papel específico que converge para a realização da missão, e isso permite superar as limitações individuais, pois quando se unem as pequenas contribuições de cada um é possível realizar produtos e serviços que ninguém conseguiria fazer sozinho. Por fim, a coordenação determina que as diversas tarefas especializadas precisam combinar-se e integrar-se, pois são interdependentes, para realizar uma é preciso realizar outra, ou nada acontece.

Para Maximiano (1995, p.254), “organizar consiste em dividir cada tarefa em tarefas menores, atribuí-las a pessoas ou grupos e coordená-las entre si, para que a empresa seja capaz de atingir seu propósito”. Cada indivíduo ou grupo de indivíduos deve ter um compromisso específico que contribui para a realização de uma tarefa maior e este processo busca definir o que há para ser feito e quem vai fazer o quê.

Para organizar a empresa, uma das principais decisões a ser tomada é a criação de divisões, departamentos e seções e o arranjo destes blocos numa estrutura coordenada de trabalho, decisões estas chamadas de departamentalização. Cada departamento que se cria é um bloco de trabalho e responsabilidades que agrega diversas pessoas subordinadas a um gerente. Em muitas organizações os departamentos também são chamados de gerências.

2.1 Classificação das organizações segundo Maximiano

Existem diferentes critérios para criar departamentos ou gerências, um deles é a forma segundo a qual o trabalho é dividido, refletindo no organograma empresarial. A seguir, serão descritos os diferentes tipos de organizações, de acordo com o pensamento de MAXIMIANO (1995).

2.1.1 Organização funcional

Para dividir a organização em departamentos, um dos primeiros critérios que se pode adotar é usar as funções ou operações principais como base para a divisão do trabalho. Portanto, uma organização segue o critério funcional de departamentalização quando cada departamento corresponde a uma função principal. Neste tipo de organização existe um administrador geral que comanda o conjunto todo e, logo abaixo dele, no organograma, cada integrante do primeiro escalão hierárquico, que é responsável por uma atividade específica, como produção, vendas, finanças e assim por diante.

O modelo funcional de departamentalização tem várias utilidades e é usado principalmente por organizações que estão no começo de sua vida, que são de pequeno porte e que manufaturam apenas um produto. Nem sempre existe um gerente individual para cada departamento, principalmente em pequenas organizações, onde normalmente os responsáveis principais se deslocam de uma função para outra ou acumulam cargos, conforme as necessidades e competências individuais. Isso também ocorre em grandes empreendimentos, quando uma pessoa é promovida e passa a ocupar um novo cargo, permanecendo também no antigo até que venha um substituto ou quando alguém pede demissão e não há condições de substituição imediata.

Este modelo também é usado por grandes empresas quando existe pequena diversificação de produtos ou tecnológica, quando a venda e distribuição dos produtos é realizada pelos mesmos tipos de canais, quando a execução das operações ocorre numa mesma área geográfica ou ainda quando o ambiente externo é estável, ou seja, as variáveis consumo, fornecimento e concorrência são relativamente constantes.

A estrutura funcional apresenta algumas características tais como:

- facilidade de atribuir, localizar e cobrar responsabilidades, pois a divisão de tarefas é muito clara, por causa disso a administração geral tem total controle dos destinos da empresa e as ações são orientadas para a missão empresarial;
- responsabilidades muito bem definidas;
- o número de gerentes tende a ser econômico;
- os especialistas funcionais ficam juntos, facilitando o desenvolvimento da experiência e da competência técnica;
- tendência à administração eficaz - o aumento da especialização e da competência facilita a absorção de novas técnicas e conceitos relacionados às operações de cada área;
- alguns problemas podem surgir quando a organização aumenta muito, entre eles a excessiva especialização, porque as funções vão subdividindo-se sucessivamente, criando novas camadas funcionais e novos cargos especializados. Com isso, a estrutura tende a tornar-se complexa, resultando num afastamento dos objetivos gerais.

2.1.2 Organização territorial

A organização territorial é exigida quando a empresa opera em lugares físicos diferentes e em cada local é necessário alocar certo volume de recursos ou certa autonomia ou também quando é possível promover algum tipo de agregação por proximidade. Normalmente isso ocorre quando os clientes estão dispersos ou quando a própria organização, para atendê-los ou satisfazer alguma necessidade sua, tem instalações com certa autonomia em localidades distintas.

Neste critério de departamentalização, cada unidade de trabalho corresponde a um território e o gerente da unidade é responsável por tudo que ocorra dentro de seu território ou região. No organograma, o uso dos territórios pode ocorrer tanto no primeiro nível hierárquico, logo abaixo do administrador geral, quanto em níveis inferiores. O critério territorial é muito usado na área de vendas, pois muitas organizações concentram suas atividades produtivas e administrativas num lugar (matriz) e tem operações comerciais em grandes extensões (filiais).

Este tipo de organização busca reunir as atividades localizadas em uma área geográfica independentemente do serviço realizado ou das técnicas empregadas.

2.1.3 Organização por produto

Esta é a segunda maior e mais freqüente forma de organização e ocorre em empresas que trabalham com vários produtos, que apresentam significativas diferenças entre si e que podem ser tratados separadamente, com relação aos processos de fabricação e comercialização. A responsabilidade é atribuída tendo o produto como critério e cada unidade de trabalho é responsável por um grupo de operações ou pela totalidade das operações relativas a um produto.

O critério do produto pode ser utilizado em empresas industriais, para estruturar linhas de produção ou em empresas comerciais, para especializar o trabalho de vendas.

2.1.4. Organização por fases

Este tipo de organização é uma alternativa para empresas industriais ou operações, mesmo de escritório, que envolvem a montagem de um produto final, pois nela há a criação de departamentos que têm responsabilidades sobre cada um dos estágios pelos quais passam os materiais até se transformarem no produto final.

Os indivíduos e recursos utilizados são agrupados em função de sua posição na seqüência dos estágios definidos pela administração. Esses estágios (ou fases) podem abranger todo o processo de montagem ou fabricação ou uma parte dele que se julgue mais importante.

2.1.5 Organização por cliente

A diversificação dos clientes é o fator que determina a escolha da organização por cliente. Entre outros fatores, o que diferencia os clientes uns dos outros é o volume de compras, a intensidade e a freqüência do atendimento exigido.

Na organização por cliente existe a criação de um departamento para cada cliente ou, pelo menos para cada um dos clientes mais importantes, que respondem por parcelas significativas no volume de trabalho ou faturamento da organização. Normalmente agências de publicidade e empresas que comercializam produtos e serviços profissionalizados costumam utilizar este tipo de organização, pois cada cliente é considerado uma conta.

2.1.6 Organização disciplinar

Tipo de organização utilizada por escolas, laboratórios industriais e centros de pesquisa, que têm por objetivos a educação e a produção de informações e costumam empregar a divisão do trabalho de acordo com os ramos do conhecimento, disciplinas ou especializações profissionais.

Cada departamento corresponde a um grupo de especialistas em determinada área do conhecimento e seus principais objetivos são: obter novos conhecimentos através da pesquisa, aplicar o conhecimento disponível na solução de problemas e transmitir o conhecimento a estudantes ou à comunidade em geral.

A organização disciplinar concentra os indivíduos que dominam os mesmos conhecimentos e tem interesses semelhantes, facilitando o alcance dos objetivos e o desenvolvimento técnico das organizações que a adotam.

2.1.7 Organização por período

A Organização por período é adotada em organizações onde as atividades devem ser executadas ininterruptamente ou que vão além do horário comercial de trabalho. Neste caso as atividades são divididas em períodos (ou turnos) e cada turno corresponde a um grupo diferente de indivíduos, que trabalham em determinado horário e o chefe do turno é responsável pelas tarefas executadas durante aquele período de trabalho. Este tipo de organização é bastante utilizada em determinados tipos de linhas de produção e prestação de serviços, tais como hospitais, segurança pública e agências bancárias.

2.1.8 Organização por quantidade

Na organização por quantidade as pessoas são agrupadas em quantias, em função do volume de trabalho a ser realizado, que é normalmente o mesmo para cada uma das quantias. Acredita-se ser o primeiro critério de organização escrito, estando registrado na Bíblia como a forma utilizada por Moisés para dividir os hebreus em grupos.

Este tipo de organização também é utilizado desde a antigüidade pelas forças armadas, através de sua estrutura de divisões, regimentos e batalhões. Quando as empresas modernas precisam lidar com grandes volumes de produção também utilizam a organização por quantidade, dividindo o volume total em linhas de produção, cada uma delas correspondendo a uma gerência, que fazem todas a

mesma coisa. Outro exemplo disso são as campanhas de vacinação, onde todos os participantes têm praticamente a mesma tarefa.

2.1.9 Organização divisionalizada

Este é um processo de descentralização de atividades e autoridade pelo qual cada unidade de trabalho passa a desfrutar de grande autonomia, mas com uma dose correspondente de responsabilidade.

Quando a organização cresce e passa a atuar em grandes extensões geográficas, a atender mercados muito diferentes uns dos outros ou a operar linhas muito diversificadas de produtos ou serviços, essa descentralização torna-se uma necessidade.

Na divisionalização, os produtos e áreas geográficas vêm logo abaixo do administrador geral no organograma e após aparecem as gerências. Portanto, uma divisão é uma unidade de trabalho responsável por um produto (ou linha de produtos) ou sobre um território e engloba todos os recursos necessários à produção e comercialização do produto no território. As divisões são subordinadas a um presidente ou diretor geral e ficam ao lado de um conjunto de serviços centrais que amparam e uniformizam o conjunto.

Para escolher o tipo de estrutura organizacional mais adequado, devem-se levar em conta diversos fatores, entre eles: a diversidade ou homogeneidade de operações e dos canais de distribuição, a natureza da organização, a ênfase estratégica, a participação de cada produto ou serviço no volume total de recursos empregados ou resultados obtidos pela empresa, entre outros. Existem três categorias principais de fatores que influenciam a estrutura, que são o grau de diversificação de produtos e clientes, a ênfase dos planos e objetivos e a alocação dos recursos.

2.2 Classificação das organizações segundo Kwasnicka

Além das já citadas, existem outros tipos de organizações, que também merecem atenção no que se refere ao estudo das organizações. KWASNICKA (1995) defende que existem dois grupos ou organizações fundamentais, o grupo formal e o grupo informal. As organizações ou grupos formais são criados com base na racionalidade, lógica e eficiência e são preparados para alcançar objetivos específicos e realizar tarefas específicas para a organização, visando atingir os objetivos da mesma. Estas podem ser de dois tipos, permanentes ou temporárias, dependendo da duração de sua utilidade ou necessidade e diferenciando-se pelos objetivos de sua atividade.

A organização informal, no entanto, surge da exigência de interação do homem com outras pessoas, inclusive em seu trabalho e no trabalho formal na organização. Ela existe dentro de todas as organizações formais e evolui naturalmente, sempre que as pessoas interagem por um longo período de tempo. É uma combinação específica das necessidades humanas que são influenciadas pelo tipo de filosofia administrativa da organização formal.

2.3 Vantagens e desvantagens das organizações

Assim como existem vantagens em organizar, existem também desvantagens, e compete ao administrador conhecer os pontos fortes e fracos e tentar tirar o melhor proveito possível para poder atingir os objetivos propostos de maneira eficiente.

Entre as vantagens das organizações estão a especialização ou divisão do trabalho, a economia de escala (grande número de unidades de um produto é produzido por um custo menor e à medida que o número de produtos aumenta, os custos caem) e flexibilidade no tempo de produção, podendo o tempo ser aumentado ou diminuído dependendo da necessidade.

Como desvantagens das organizações podem-se citar: os dois lados de uma organização, pois as organizações tendem a criar dois grupos distintos, um dentro e um fora da organização e estes tendem a alienar-se um ao outro. O desejo de homogeneidade é outra desvantagem, pois isso leva à tendência de se resistir às mudanças organizacionais, restringindo seu crescimento e gerando conflitos. Por fim a variável indivíduo X organização é outra desvantagem, já que a organização coloca o indivíduo em uma posição que o força a ser dependente, subordinado e submisso, situação que se opõe ao desenvolvimento de sua personalidade.

3 GESTÃO

O termo gestão é bastante amplo, pois suas idéias existem desde a Antigüidade e é de grande importância defini-lo porque ele é parte integrante das atividades das pessoas, inclusive nos núcleos familiares e não apenas em fábricas, lojas, escolas ou hospitais.

Para Hampton (2005), a gestão ou administração é o trabalho que envolve a combinação e a direção da utilização dos recursos necessários para atingir objetivos e inclui planejamento, organização, direção e controle. O que diferencia a gestão dos outros tipos de trabalho que se executam no seio de uma organização é o fato de que o primeiro concentra-se em manter a organização, facilitando a esta atingir seus fins.

Não existe um padrão universalmente aceito para a definição do termo administração, pois ela tem vários significados. O próprio Aurélio (1985), traz em seu dicionário diversos significados, como gerir, ministrar, conferir. Porém, quando se trata de negócios, é preciso buscar um consenso em seu significado. O mais importante uso do termo administração é aquele em que ele é visto como um processo integrativo fundamental, que busca a obtenção de resultados específicos. Portanto, administrar significa um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização (Kwasnicka, 1995).

Um outro conceito, complementar ao que foi apresentado, descreve a Administração como um campo do conhecimento, ou seja, uma disciplina organizada e formal, pesquisada e ensinada em instituição de ensino superior. O campo da Administração é integrativo e traz aspectos relevantes de outras disciplinas, assim como também desenvolve seu próprio campo de teorias.

Outro aspecto em relação à administração é que ela envolve um campo profissional e abrange coletivamente o grupo envolvido com o processo de administrar. Nesse grupo estão incluídos todos aqueles que exercem atividade de supervisão sobre os outros.

O processo de administrar é parte integrante das atividades organizacionais e, portanto está presente na vida diária das pessoas. O confronto entre as variáveis presentes em uma atividade formalmente estruturada, como recursos materiais e humanos, tecnologia e restrições ambientais é que cria a necessidade de administrar.

Ao contrário do que se pode pensar, a administração está presente até mesmo em núcleos familiares, e não apenas em fábricas, lojas, escolas ou hospitais. Quanto maior for a complexidade das atividades definida pelo grupo formal, maior será a necessidade de se aprofundar nos conhecimentos da ciência administrativa.

As idéias de gestão existem desde a Antigüidade, pois documentos da China e Grécia já revelavam preocupação com a coordenação e direção habilidosa de empreendimentos públicos. Os gregos e os romanos obtiveram sucesso dirigindo vários empreendimentos, como aventuras militares, obras públicas e sistemas judiciários. Nem mesmo a Grande Muralha o Partenon foram construídos sem planejamento, organização, direção e controle.

No início do século XX, os princípios estabelecidos previam uma administração rígida, onde os donos absolutos das decisões eram os chefes ou proprietários, a autoridade vinha de cima para baixo e as principais atividades eram mandar fazer as tarefas e controlá-las com bastante rigor. Nessa época, as organizações tinham como objetivo principal produzir mais e com maior eficiência para que o lucro fosse maior.

Com o passar dos anos, houve a necessidade de estabelecer novas premissas e atualmente observa-se que a administração é feita de maneira mais flexível e une esforços em torno de uma série de metas e objetivos. Entre os princípios da administração moderna estão os seguintes: todos os membros da organização participam da sua administração; existe a divisão do trabalho e também a divisão da autoridade e responsabilidade de cada um; valorização das pessoas sem discriminação; não existem regras que possam ser aplicadas a todos os problemas; a organização está fundamentada em um grupo de objetivos, entre outros (KWASNICKA, 1995).

Enquanto a organização é definida como um sistema de recursos que busca atingir objetivos, a administração consiste no processo de tomar decisões sobre os objetivos e a utilização dos recursos. Portanto, de acordo com Maximiano (1995, p.60), “a administração é o processo que tem como finalidade garantir a eficiência e a eficácia de um sistema”. Segundo o autor, as decisões do processo administrativo classificam-se em quatro tipos principais, que são o planejamento, organização, direção e controle, ou seja, administrar é um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação de recursos visando à realização dos objetivos da empresa. Gerenciamento e gestão, na língua portuguesa, são os principais sinônimos para o termo administração.

A administração está presente em qualquer situação em que haja recursos que procuram atingir algum tipo de objetivo, e o processo de administrar

compreende as decisões de planejamento, organização, direção e controle. O planejamento é o processo de definir objetivos, atividades e recursos; a organização consiste em definir o trabalho a ser realizado, as responsabilidades pela realização e também a distribuição dos recursos disponíveis segundo algum critério. O processo de direção mobiliza e aciona os recursos, especialmente as pessoas, para realizar as atividades que conduzirão aos objetivos. Por fim, o controle é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.

A gestão ou administração é uma atividade importante em qualquer escala de combinação de recursos e de intenção de realizar objetivos, seja no plano individual, familiar, social ou organizacional. Porém, no plano individual e familiar, as decisões têm alcance limitado e atingem apenas as pessoas que delas participam. Já nas organizações ocorre o contrário, as decisões administrativas afetam outras pessoas e alcançam recursos que, na maioria das vezes, estão muito além do alcance direto do tomador de decisões. O processo administrativo se torna mais complexo quanto maior a quantidade de recursos, e essa é uma das principais razões pela qual a administração é uma atividade especializada nas organizações.

Em qualquer organização existe uma pessoa ou grupo de pessoas cuja tarefa principal é administrar, elas têm a responsabilidade de tomar decisões sobre a utilização dos recursos e os objetivos da organização e podem ser designados de diferentes formas, como governantes, comandantes, administradores, caciques, autoridades, diretores, dirigentes ou gerentes.

Para Maximiano (1995, p.110), “a administração é uma arte antiga, praticada desde que surgiram as organizações”. Dentro das comunidades humanas primitivas freqüentemente se formavam grupos que eram embriões das empresas modernas. Por exemplo, nas caçadas a grandes animais, era exigido um esforço coletivo que envolvia decisões de planejamento, divisão do trabalho e logística, ou seja, era preciso antecipar a rota das migrações da caça, determinar o local onde os caçadores iriam acampar preparar víveres e armar os caçadores, decisões estas impraticáveis por um único indivíduo. Certamente esses empreendimentos tinham líderes, que eram os ancestrais dos gerentes da atualidade.

Outro exemplo de que a administração é praticada há muito tempo são as pirâmides do Egito, pois a construção destas envolveu um grande esforço humano coletivo, baseado em um trabalho de planejamento, a partir das normas estabelecidas pelos faraós.

Porém, apesar da administração ser uma arte antiga, ela tem uma história recente como corpo organizado de conhecimentos, pois a partir do momento em que as organizações proliferaram e se tornaram complexas, tornou-se necessário profissionalizar a formação de gerentes, surgindo com isso a literatura e as escolas de administração. Com isso, os próprios gerentes e pesquisadores começaram a se preocupar em consolidar o conhecimento derivado da prática administrativa e a utilizar conhecimentos de vários campos a fim de aprimorar o processo administrativo, tornar as empresas mais eficazes e formar novos gerentes. A partir do século XX, o processo administrativo passou a ser objeto de estudo e transformou as soluções criadas pelas organizações em conhecimentos organizados.

Essa passagem dos conhecimentos da prática para a teoria é promovida por diversas instituições, como por exemplo, a imprensa, as universidades, as empresas de consultoria e as associações de classe, pois estas dedicam bastante atenção às organizações, seus dirigentes e aos métodos de administração. Prova disso é que diariamente pode-se ver jornais, revistas e programas de televisão dedicados à assuntos das organizações e sua gestão.

4 GESTÃO ESTRATÉGICA

O significado de estratégia sempre traz referências sobre operações militares de planejamento, manobras em combate, entre outras coisas parecidas. Mas o conceito de estratégia também está associado ao comércio e outros tipos de empresas e inclui, de modo geral, a colocação de um exército em uma posição vantajosa em relação ao inimigo. No caso do executivo comercial, a estratégia inclui a colocação da empresa em uma relação vantajosa quanto ao meio ambiente, que impõe ameaças e oportunidades (HAMPTON, 2005).

Steiner, citado por Oliveira (2004), diz que estratégia significa “a arte do general” e deriva da palavra grega *strategeos*, que significa estritamente, general. Na Grécia Antiga, estratégia significava aquilo que o general fez; antes de Napoleão significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, o significado da palavra estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar.

O processo de planejar estrategicamente está presente em todas as organizações, desde uma pequena loja até grandes organizações, sendo sua situação atual resultado de decisões tomadas no passado a respeito de qual produto ou serviço iriam oferecer a quais clientes ou mercados, ou seja, a estratégia procura definir o futuro da organização (MAXIMIANO, 1995).

O conceito de estratégia é aplicado em situações onde uma meta ou conjunto de metas é perseguido por dois ou mais competidores e refere-se à maneira de alcançar esta meta antes que os demais competidores o façam. Mesmo não podendo prever o comportamento do competidor, é preciso estudar seu potencial, imaginar quais serão seus movimentos e acompanhá-los, planejando ações de defesa e ataque. Normalmente isso ocorre em situações de política, guerra ou jogos e pelo menos dois interesses se contrapõem ou então um mesmo objetivo é perseguido por dois interesses distintos, sendo que quando um deles é atingido, automaticamente ocorre a frustração do outro. No geral, o objetivo ou interesse admite três possibilidades, que são: vencer, defender-se ou tentar chegar a uma situação de equilíbrio ou empate.

A estratégia, para Maximiano (1995, p.215), “é o conjunto dos meios que cada lado (ou interesse) emprega para chegar a seu objetivo, e envolve a escolha da ação a ser posta em prática, o que é feito considerando-se os recursos de que cada lado dispõe e os recursos que cada lado sabe que o outro tem ou pensa saber”. A dissimulação desempenha papel importante na estratégia, assim como a palavra *estratagema*, que tem a mesma origem e significa uma maneira de procurar colocar

o outro lado em dificuldades. A estratégia define a filosofia de ação e determina como será o planejamento operacional.

Sendo assim, a estratégia pode ser definida genericamente como um conjunto de meios ou recursos empregados para atingir um fim ou objetivo. De forma geral, planejar estrategicamente significa raciocinar para o longo prazo, que nem sempre significa uma grande extensão de tempo, mas envolve a capacidade de enxergar a cadeia de eventos que ocorrerá após determinado comportamento. Então pode-se dizer que o longo prazo envolve a capacidade de enxergar as possíveis conseqüências de cada decisão que se tome.

Independente de haver concorrência, a estratégia organizacional envolve as decisões que definem quais produtos e serviços serão oferecidos a quais clientes e mercados. Se houver concorrência, a estratégia envolverá a definição da situação competitiva, ou seja, a posição da organização em relação às outras empresas do mesmo setor. De forma ampla, estratégia significa o comportamento da empresa em relação ao ambiente, que abrange os clientes e a concorrência.

A estratégia de uma organização pode ser analisada segundo as decisões tomadas no passado, que estão afetando sua situação presente (chamada posição ou situação estratégica) e também segundo as decisões que estão sendo tomadas no presente e irão afetar o futuro da organização, situações estas chamadas de planos estratégicos e que procuram determinar o comportamento futuro da organização.

Em todas as organizações existem posições estratégicas resultantes de decisões deliberadas de influenciar o presente ou de movimentos em relação ao acaso. Porém é menor o número de organizações onde se encontram planos estratégicos explícitos e detalhados, seja em pequenas ou grandes corporações.

Tanto para analisar o presente e o passado, quanto para definir o futuro, os elementos considerados que definem a estratégia são os seguintes: mercado e clientes, produtos e serviços, vantagens competitivas, participação no mercado e desempenho e uso de recursos. Do ponto de vista estratégico, pode-se dizer que o elemento mercado e clientes representa uma quantidade, ou seja, é um conjunto de clientes (indivíduos ou organizações) com os quais a organização tem o pretende ter negócios.

O interesse em estudar estratégia está em determinar a participação dos clientes no faturamento ou então qual o volume de negócios que a organização tem com cada um dos clientes de seu mercado.

Em relação ao elemento produtos e serviços, este também representa uma quantidade do ponto de vista estratégico, com a diferença que neste, o interesse é o de analisar o volume de negócios que cada produto traz para a organização, permitindo determinar a participação destes nas vendas e considerando de que forma os vários tipos e modelos contribuem para o total dos negócios da empresa.

A vantagem competitiva é o elemento da estratégia que permite à organização permanecer no mercado e enfrentar a concorrência, estabelecendo e mantendo o vínculo desejado com seus clientes, pois quando há um mesmo produto ou serviço que é oferecido por várias organizações, existe um motivo que faz os clientes preferirem um produto a outro, e este motivo é chamado vantagem competitiva. Exemplos de vantagens competitivas utilizadas pelas empresas podem

ser: a qualidade ou características do produto ou serviço, o custo e eficiência das operações e instalações, liderança na inovação do produto, eficiência na assistência técnica, relações pessoais com os consumidores, aceitação da marca da empresa pelo consumidor, entre outras.

A participação no mercado é o elemento da estratégia que corresponde à parcela de negócios dominada por uma organização em cada um dos mercados em que ela atua e à proporção que seus negócios representam dentro do volume total de negócios do setor ou ramo industrial.

O desempenho da organização pode ser medido por indicadores, tais como o volume de vendas, o número de clientes atendidos, a evolução de sua participação no mercado, a rentabilidade, a taxa de retorno do capital investido, entre outros. Por fim, o uso dos recursos é um elemento mais qualitativo que numérico, pois nele é refletida a ênfase dada às diferentes áreas da empresa e de que maneira isso afetou a situação estratégica da empresa. Aqui são analisados os ativos de maior valor na empresa e onde estão localizados, onde estão concentrados os talentos e também onde a empresa faz investimentos.

A análise da situação estratégica mostra o comportamento da organização, desde o passado até o momento presente, enquanto o planejamento estratégico procura definir qual será o comportamento no futuro. De acordo com Maximiano (1995, p. 222), um planejamento estratégico contém:

“(a) uma definição explícita do escopo futuro desejado pela organização; (b) uma identificação explícita das bases nas quais a organização deseja diferenciar-se de seus concorrentes; (c) uma declaração explícita das especificações do desempenho futuro desejado; e (d) uma declaração explícita da alocação de recursos planejada ao longo do futuro previsível”.

Para planejar a estratégia, a organização deve levar em conta tudo que acontece à sua volta e em seu próprio interior, o que é feito através da análise interna e externa. No ambiente externo à organização estão concentrados os usuários dos produtos ou serviços, seus clientes e mercados e os concorrentes, que perseguem os mesmos objetivos. Para a análise do ambiente externo costuma-se responder duas questões, que dizem respeito à quais ameaças a empresa deve enfrentar e quais as oportunidades deve aproveitar. Porém essas questões não se referem apenas aos concorrentes reais e potenciais, mas também a diversos outros fatores presentes no ambiente, tais como a situação política, as inovações tecnológicas, as alterações no comportamento do consumidor, entre outras.

A análise interna da organização busca responder quais são os pontos fortes da organização e como preservá-los e quais os pontos fracos e como superá-los. A comparação entre oportunidades e ameaças e pontos fortes e fracos é a etapa que antecede a elaboração do planejamento estratégico.

As estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações e são um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, além de ter forte influência sobre os fatores internos da empresa (OLIVEIRA, 2004).

Os autores Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006), definem estratégia através de 5 P's: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, pois a natureza

humana insiste em ter uma definição para cada conceito. Tradicionalmente, esta foi definida de uma única forma, porém há tempos a palavra estratégia vem sendo usada de diferentes maneiras. A seguir serão descritos os conceitos para a estratégia, segundo os 5P's:

Estratégia como plano: é um tipo de curso de ação ou uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação. De acordo com essa definição, as estratégias têm duas características principais, que são a de serem desenvolvidas conscientemente e propositalmente e são criadas antes das ações às quais vão se aplicar. Por exemplo, no campo militar, a estratégia está relacionada à criação de um plano de guerra; na administração a estratégia é um plano criado para assegurar que os objetivos da empresa sejam atingidos.

Estratégia como pretexto: dentro da definição de estratégia como plano, uma estratégia também pode ser usada como um pretexto, que significa apenas uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente. Por exemplo, uma empresa pode ameaçar expandir sua capacidade para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica; neste caso a estratégia real é a ameaça e não a expansão em si, por isso pode ser considerada um pretexto.

Estratégia como padrão: por essa definição, a estratégia significa consistência no comportamento, pretendida ou não. Definir estratégia como um plano ou pretexto não é suficiente, é preciso uma definição que englobe o comportamento resultante, por isso é proposta a definição de estratégia como padrão, especificamente um padrão em uma corrente de ações. As definições de estratégia como plano e como padrão podem ser muito independentes uma da outra, pois os planos podem não se realizar e os padrões podem surgir sem serem preconcebidos.

Estratégia como posição: aqui, a estratégia torna-se a força mediadora, ou a combinação entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo. Especificamente, diz-se que a estratégia é uma posição porque é um meio de localizar a organização no ambiente. Ecologicamente, a estratégia pode ser considerada um “nicho”, em termos econômicos um local que gera renda e em termos administrativos, o local no ambiente onde os recursos estão concentrados. A estratégia como posição é compatível com todas as anteriores, já que se pode pré-selecionar uma posição e aspirar a ela por meio de um plano (ou pretexto) e ela também pode ser alcançada ou encontrada através de um padrão de comportamento.

Estratégia como perspectiva: enquanto a estratégia como posição olha para fora, buscando localizar a organização no ambiente externo, a organização como perspectiva olha para dentro da organização, para dentro da cabeça dos estrategistas, porém com uma visão mais ampla. A estratégia é uma perspectiva porque seu conteúdo não consiste apenas em uma posição escolhida, mas também em uma maneira fixa de olhar o mundo. Esta última definição sugere que a estratégia é um conceito, pois todas elas são abstrações existentes apenas na cabeça das partes interessadas, nunca ninguém viu ou tocou uma estratégia. Cabe salientar que a perspectiva é compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e ações.

Para Oliveira (2004), a estratégia relaciona-se à definição do conjunto produtos *versus* mercados proposto pela empresa em determinado momento e tem

como finalidade estabelecer os caminhos, cursos e programas de ação a serem seguidos para que os objetivos e desafios estabelecidos sejam alcançados.

“Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente” (OLIVEIRA, 2004, p.194).

A seguir são apresentadas definições de estratégia segundo alguns pensadores, citados pelo mesmo autor:

| Definição | Autor |
|---|---------------------------|
| Movimento ou série específica de movimentos feitos por uma empresa | Von Neumann e Morgenstern |
| Conjunto de objetivos e de políticas importantes. | Tilles |
| Maneira de se conduzir as ações estabelecidas pela empresa, tal como um maestro rege sua orquestra. | Wrapp |
| Conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo. | Simon |
| Manutenção do sistema empresarial em funcionamento, de forma vantajosa. | Rumelt |
| Conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los. | Buzzell et alii |
| Futuridade das decisões correntes. | Steiner |
| Plano ou curso de ação vital, intensa e continuada importância para a empresa em sua totalidade. | Sharplin |
| Regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa. | Ansoff |

Quadro 1: Definições de estratégia

4.1 Formas de classificar as estratégias

As estratégias podem ser classificadas de várias maneiras diferentes e podem ajudar os executivos a se enquadrarem nas diversas situações empresarias. Oliveira (2004) classifica as estratégias da seguinte forma:

4.1.1 Quanto à amplitude

Quanto à amplitude, as estratégias podem ser classificadas em macroestratégias, estratégias funcionais ou microestratégias. As macroestratégias correspondem às ações que a empresa vai tomar perante o ambiente, tendo em

vista sua missão e seus propósitos, bem como o resultado do diagnóstico estratégico.

As estratégias funcionais correspondem à forma de atuação de uma área funcional da empresa, normalmente relacionada ao seu nível tático. E as microestratégias, também denominadas subestratégias, correspondem à forma de atuação empresarial, normalmente relacionada a um desafio ou meta da empresa.

4.1.2 Quanto à concentração

A estratégia pode ser pura, onde se tem o desenvolvimento específico de uma ação numa área de atividade, ou pode ser conjunta, que corresponde a uma combinação de estratégias.

4.1.3 Quanto à qualidade dos resultados

As estratégias podem ser fortes, provocando grandes mudanças ou alterações de impacto na empresa, ou fracas, cujos resultados são mais amenos para a empresa.

4.1.4 Quanto à fronteira

As estratégias podem ser internas à empresa (por exemplo, quando envolve os funcionários), externas à empresa (por exemplo, a descoberta de uma nova oportunidade), ou internas e externas interligadas.

4.1.5 Quanto aos recursos aplicados

As estratégias de recursos humanos são aquelas em que o grande volume de recursos considerados refere-se ao fator humano. Existem também as estratégias de recursos não humanos, onde predomina a aplicação de recursos materiais e/ou financeiros e também a combinação destas duas, onde ocorre o equilíbrio entre os dois tipos de recursos aplicados.

4.1.6 Quanto ao enfoque

As estratégias podem ser pessoais ou empresariais, com relação ao seu enfoque. As pessoais representam os valores, motivações, proteções contra o ambiente hostil, métodos de mudar o ambiente, técnicas para lidar com o pessoal e execução de tarefas pelo executivo. As estratégias empresariais, no entanto, representam a ação da empresa perante seu ambiente.

4.2 Tipos de estratégias

O tipo de estratégia deve ser escolhido de acordo com a situação de cada empresa, optando-se sempre pela mais adequada e visando a capacidade e objetivos estabelecidos. A combinação de estratégias deve aproveitar todas as

oportunidades possíveis e utilizar a estratégia certa no momento certo. De acordo com Oliveira (2004), as estratégias podem ser voltadas à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme será descrito a seguir.

4.2.1 Estratégia de sobrevivência

A estratégia de sobrevivência só deve ser adotada pela empresa quando não há alternativa, ou seja, quando a situação e perspectivas são caóticas, como, por exemplo, a existência de muitos pontos fracos internos ou ameaças externas. Em outras situações, se a empresa adotar esta estratégia por medo, as conseqüências podem ser desastrosas.

Neste tipo de estratégia, a primeira decisão dos executivos é parar os investimentos e reduzir ao máximo as despesas. Os tipos que se encaixam na situação de estratégia de sobrevivência são: a redução de custos, o desinvestimento e a liquidação de negócio. A redução de custos é a estratégia mais utilizada em períodos de recessão e consiste na redução de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir, como por exemplo, a redução de pessoal, redução de estoques, diminuição das compras, entre outros.

O desinvestimento é o tipo de estratégia comum nas empresas que se encontram em conflito de linhas de produto e serviços que deixam de ser interessantes. Se nenhuma das duas estratégias de sobrevivência der certo, pode ser adotada a liquidação de negócio, que é a estratégia utilizada em último caso, quando não existe outra saída a não ser fechar o negócio.

4.2.2 Estratégia de manutenção

A estratégia de manutenção ocorre quando existem ameaças no ambiente da empresa, mas ela possui uma série de pontos fortes acumulados ao longo do tempo, que lhe possibilitam, além da sobrevivência, a manutenção de sua posição até o momento. Para isso, a empresa deve usar ao máximo seus pontos fortes, minimizar seus pontos fracos e também fazer o possível para maximizar os pontos fracos da concorrência e minimizar a ação dos pontos fortes. Nessa situação, a empresa pode continuar investindo moderadamente, pois está enfrentando ou irá enfrentar dificuldades, e por isso, precisa ter uma atitude defensiva diante das ameaças. A estratégia de manutenção pode se apresentar de três formas: estratégia de estabilidade, estratégia de nicho ou estratégia de especialização.

A estratégia de estabilidade busca principalmente a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado, normalmente o financeiro. Na estratégia de nicho, a empresa procura dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando esforços e recursos para preservar algumas vantagens competitivas e dedicando-se a um único produto, único mercado, única tecnologia ou único negócio, sem necessidade de desviar recursos para outras atenções. Na estratégia de especialização, a empresa procura conquistar ou manter sua liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produtos versus mercados; sua principal vantagem é a redução dos custos unitários pelo processamento em massa.

4.2.3 Estratégia de crescimento

Neste tipo de estratégia, existe a predominância de pontos fracos, mas o ambiente proporciona situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades. Alguns tipos de estratégias de crescimento são a estratégia de inovação, a estratégia de internacionalização, de *joint venture* e de expansão.

Na estratégia de inovação a empresa procura antecipar-se aos seus concorrentes, desenvolvendo e lançando novos produtos e serviços frequentemente. Na estratégia de internacionalização, a empresa estende suas atividades para fora do país de origem, porém esta é uma estratégia lenta e normalmente arriscada. A estratégia de *joint venture* é utilizada para entrar em novo mercado, onde duas empresas se associam para produzir um novo produto e normalmente uma entra com a tecnologia e a outra com o capital. Por fim, a estratégia de expansão deve ser planejada, senão a empresa pode ser absorvida pelo governo ou por outras empresas.

4.2.4 Estratégia de desenvolvimento

Na estratégia de desenvolvimento existe a predominância de pontos fortes e oportunidades e o executivo, diante disso, deve procurar desenvolver sua empresa. Existe a combinação de dois eixos, o mercadológico, no qual a empresa procura novos mercados e clientes, e o tecnológico, no qual se busca novas tecnologias, e isso permite ao executivo construir novos negócios no mercado. O desenvolvimento pode assumir diversas conotações, entre elas o desenvolvimento de mercado, de produtos ou serviços, financeiro, desenvolvimento de capacidades e desenvolvimento de estabilidade.

5 **MARKETING**

A área de *marketing* é a parte fundamental deste estudo, pois aqui são conhecidas as variáveis macro e microambientais, nas quais estão inseridas o mercado consumidor, concorrentes, fornecedores e posicionamento das empresas. É necessário segmentar o ambiente para entendê-lo melhor, pois este é muito amplo, vasto, difuso, complexo, não podendo ser entendido em sua totalidade.

Também são analisados os itens analisados produto, preço, praça (canais de distribuição) e promoção (estratégias de comunicação), que constituem o que o *marketing* chama de 4P's, composto de marketing ou marketing mix.

O *marketing* já foi estudado por diversos autores e seu conceito atual teve origem na década de 50, quando o avanço da industrialização mundial acirrou a competição entre as empresas e a disputa pelos mercados trouxe novos desafios. No pós-guerra já não bastava desenvolver e produzir produtos e serviços com qualidade e a custo competitivo para que receitas e lucros fossem alcançados. Foi a partir daí que o cliente pode começar a escolher, optando por alternativas que lhe proporcionassem melhor relação entre custo e benefício (DIAS, 2003).

Quando as empresas perceberam que a decisão final da compra estava nas mãos dos clientes, passaram a fazer pesquisa de mercado, adequar os produtos de acordo com as necessidades dos clientes, comunicar os benefícios dos produtos em veículos de massa, fazer promoção de vendas, expandir e diversificar os canais de distribuição, entre outras práticas. As decisões e ações das empresas passaram a ser orientadas para o mercado, surgindo então conceitos como empresa orientada para o mercado, criação de vantagem competitiva e, mais recentemente, criação de valor para o cliente.

Constantemente as pessoas se deparam com uma palavra de origem inglesa, já incorporada ao vocabulário dos brasileiros, e que se tornou uma espécie de teste-de-ferro pra tudo o que há de bom ou ruim do meio empresarial: *marketing*. É comum vê-la escrita nos diversos veículos de comunicação e falada por políticos e empresários, quase sempre como sinônimo de venda ou propaganda. Por isso, a popularização da palavra *marketing* levou a uma certa vulgarização de seu conceito, distorcendo sua essência e induzindo as pessoas a uma idéia equivocada quanto ao seu verdadeiro sentido. Para Dantas, Rocha e Coelho (1997, p. 16), "*marketing* é uma estratégia empresarial dinâmica, quer dizer, são esforços planejados com vistas à mudança e preparados para enfrentar a mudança. É uma atividade chave para o futuro e a sobrevivência de qualquer empresa". Segundo os autores, o *marketing* é usado muito freqüentemente como sinônimo de venda ou propaganda, entretanto, embora essas atividades sejam relacionadas ao *marketing*, já que fazem parte do composto patrimonial, não podem e não devem ser consideradas sinônimas. A propaganda é apenas uma das ferramentas utilizadas pelo marketing para a divulgação de produtos e serviços.

Segundo Dias (2003, p.2), "*marketing* é a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de *marketing*: produto, preço, comunicação e distribuição".

Além disso, *marketing* também significa mercado, pois deriva do inglês *market*, sendo utilizado para expressar a ação voltada para o mercado. Por isso, pode-se dizer que a empresa que pratica o *marketing* tem o mercado como a razão e o foco de suas ações.

Quando a gestão de *marketing* é praticada de maneira contínua, eficaz e competente, é possibilitado o crescimento sólido das receitas e dos lucros da empresa, bem como a realização plena de sua contribuição social.

De acordo com Lambin (citado por Dias, 2003, p.2), o *marketing* é explicado da seguinte maneira: "O *marketing* pode ser entendido como o processo social voltado para satisfazer as necessidades e os desejos das pessoas e organizações, por meio da criação da troca livre e competitiva de produtos e serviços que geram valor para as partes envolvidas no processo".

Além das já citadas, existem definições sociais e gerenciais do *marketing*; as primeiras mostram o papel desempenhado pelo *marketing* na sociedade e têm o papel de proporcionar um padrão de vida superior. De acordo com a definição social, o *marketing* pode ser entendido como um processo social através do qual as pessoas obtêm o que necessitam e desejam com a criação, oferta e negociação de produtos e serviços de valor. Já a função gerencial, descreve o *marketing* como a

arte de vender produtos, mas sua meta é adaptar o produto ou serviço às necessidades do cliente e torná-los disponíveis. Segundo a definição gerencial, “*marketing* é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (KOTLER, 2000, p.30).

Os itens analisados produto, preço, praça (canais de distribuição) e promoção (estratégias de comunicação) constituem o que o *marketing* chama de 4P's, e segundo Churchill e Peter (2000), cada um desses elementos tem potencial para afetar o processo de compra em vários estágios, já que o objetivo do *marketing* é criar intercâmbios lucrativos.

O *marketing mix*, também chamado de composto de *marketing* ou composto mercadológico, é o conjunto de instrumentos controláveis pelo gerente de *marketing*, por meio dos quais ele pode obter melhor ajustamento entre a oferta que sua empresa faz ao mercado e a demanda existente. O *marketing mix* é composto por quatro subconjuntos de variáveis, que se costumam identificar como ‘os quatro Ps’ (ROCHA e CHRISTENSEN, 1999, p.26).

Os 4 P's do *marketing* também são chamados de composto de *marketing* e são, segundo Churchill e Peter (2003), uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e atingir os objetivos da organização.

Kwasnicka (1995) defende o *marketing* como o mais vital de todos os campos da administração, para todas as empresas que tenham o lucro como objetivo. Segundo o ponto de vista tradicional, a autora define *marketing* como o desempenho das atividades empresariais que orientam o fluxo de mercadorias e serviços do produtor para o consumidor final.

Uma definição mais moderna diz que o *marketing* é a fixação de um padrão de vida à sociedade. Construir um bom produto não resultará sucesso empresarial, é preciso que este seja vendido ao consumidor e satisfaça seus desejos e necessidades. Então, pode-se dizer que o *marketing* é a interação de múltiplas atividades organizacionais que objetiva satisfazer desejos e necessidades específicas do consumidor.

O papel do *marketing* dentro da empresa é a movimentação de bens do produtor para o consumidor, passando por um processo de transformação, por isso, diz-se que a atividade básica do *marketing* é a distribuição. Porém, percebe-se que existem mais coisas no processo de distribuição, que podem ser classificadas em três subsistemas principais: a comercialização propriamente dita, a distribuição física e as atividades auxiliares.

Dentro da área de *marketing*, é analisado o macro e microambiente da empresa, a Matriz FOFA e também o composto de marketing, onde estão as descrições do produto, preço, praça e as estratégias de comunicação da empresa.

5.1 Macroambiente

O macroambiente também pode ser chamado de ambiente geral, pois é amplo e envolve toda a sociedade, nações, organizações, empresas e comunidades, afetando todos os seus componentes integrantes de modo genérico, podendo uns sofrer mais influências e pressões que outros. Por isso, todas as organizações estão

sujeitas ao seu impacto, que repercute em todas as decisões administrativas. As empresas estão sujeitas à diferentes tipos de variáveis macroambientais, como econômicas, tecnológicas, sociais, legais, políticas, culturais, demográficas e ecológicas, que podem aparecer combinadas em algumas empresas.

5.1.1 Tecnologia

A tecnologia afeta diretamente o desempenho e a competitividade das organizações, pois quanto mais sofisticados os equipamentos e as máquinas utilizados, maior e mais eficiente será a produtividade e o lucro da empresa. Para Chiavenato (1999), as condições tecnológicas são parte do macroambiente, que incluem novas abordagens para a produção de bens e serviços, envolvendo equipamentos ou procedimentos, o estado geral do desenvolvimento e a disponibilidade da tecnologia, incluindo não só pesquisas e desenvolvimento, mas também avanços científicos.

Os fatores tecnológicos, segundo MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (1998, p.73), “são os meios pelos quais as organizações transformam os insumos (input) em produto final (output), que podem variar de equipamentos ou materiais simples e baratos até mecanismos sofisticados, caros e complexos, usando computadores, automação e robôs”.

5.1.2 Condições econômicas

As condições econômicas são uma das variáveis mais importantes do macroambiente, pois influenciam muito a produção e o consumo de bens e serviços, já que afetam a capacidade de comprar das pessoas.

As variáveis econômicas afetam as fontes de recursos para a empresa, como recursos financeiros e materiais, e o mercado consumidor, através do nível de desemprego, aumento da renda per capita ou ainda através da melhor distribuição da renda individual (KWASNICKA, 1995).

As condições econômicas também definem como as pessoas e organizações produzem, distribuem e utilizam os bens e serviços. Para Chiavenato (1999), importantes itens das variáveis econômicas são o estado geral da economia, como a inflação, desenvolvimento ou retração, níveis de renda, produto interno bruto, emprego ou desemprego, entre outros.

5.1.3 Ambiente político-legal

As condições político-legais também constituem o macroambiente e afetam fortemente as decisões de *marketing*, envolvendo as leis, normas e regulamentos determinados pela sociedade e pela forma de governo predominante, contendo os códigos legais vigentes. Essas leis, normas e regulamentos podem facilitar ou dificultar as atividades da empresa, impedindo ou não que ela atinja seus objetivos.

5.2 Microambiente

Também chamado de ambiente específico, o microambiente é o ambiente mais próximo e imediato da empresa, onde esta desenvolve suas operações, retira seus insumos e coloca seus produtos ou serviços. É constituído pelos seguintes elementos: clientes, concorrentes e fornecedores.

5.2.1 Mercado consumidor

Segundo Kotler e Armstrong (1998), a empresa deve estudar seus clientes de perto. Para o autor, os mercados consumidores consistem em indivíduos e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal e os mercados industriais compram para processamento posterior ou para usá-los em seu processo de produção, enquanto mercados revendedores compram para revendê-los com lucro. Portanto, o cliente é qualquer pessoa que recebe um produto de valor no processo de troca, quer seja ou não (a pessoa ou empresa) o usuário final do produto.

Para Sheth, Mittal e Newman (2001, p.29), “cliente é uma pessoa ou uma unidade organizacional que desempenha um papel na consumação de uma transação com o profissional de marketing ou com uma entidade”.

5.2.2 Concorrentes

Em relação ao mercado concorrencial da empresa, Cides (1997, p.42) diz o seguinte: “Considere seu concorrente aquele produto ou serviço que impede o consumidor de comprar seu produto ou serviço, e não apenas aqueles que oferecem produtos ou serviços idênticos”. Portanto, os concorrentes não são apenas aqueles mercados que atuam com o mesmo produto.

A concorrência inclui todas as ofertas e substitutos rivais reais e potenciais que um comprador possa considerar. Assim que a empresa identificar seus principais concorrentes, ela deve descobrir suas características, especificando suas estratégias, seus objetivos, suas forças e fraquezas e seus padrões de reação. (KOTLER, 2000, p36).

Os concorrentes existentes e potenciais são uma parte importante do ambiente para qualquer profissional de marketing, pois a concorrência afeta profundamente as empresas que servem a compradores organizacionais, por causa do tamanho relativamente grande das compras e do número relativamente pequeno de compradores. É sempre preciso estar de olho nos concorrentes e torna-se importante saber como a empresa está no mercado e como estão seus concorrentes no mercado.

5.2.3 Fornecedores

Os fornecedores são parte do microambiente que fornecem entradas ou insumos na forma de recursos, energia, serviços e informação às organizações.

Segundo Chiavenato (1999, p. 82), “o componente fornecedor é o segmento do ambiente de tarefa que envolve todas as variáveis relacionadas com indivíduos

ou agências que proporcionam os recursos necessários para que as organizações possam produzir bens e serviços”. Os recursos oferecidos podem ser capital, matérias-primas, máquinas e equipamentos, tecnologia, conhecimentos, propaganda, serviços jurídicos e contábeis, entre outros.

5.3 Posicionamento de mercado

O posicionamento de mercado pode ser entendido como a maneira que a empresa quer ser reconhecida em seu setor de atuação. Para Kotler (2000, p.321), “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”.

A palavra posicionamento foi popularizada pelos executivos Al Ries e Jack Trout, da área de propaganda, que o vêem como um exercício criativo feito com um produto existente. Segundo Al Ries e Jack Trout *in* KOTLER (2004, p.321):

O posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa...Mas posicionamento não é o que você faz com o produto. O posicionamento é o que você faz com a mente do cliente potencial. Ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente potencial.

Segundo Rocha e Christensen (1999), a atuação de uma empresa no mercado reflete-se em sua imagem na mente do consumidor. Em relação ao produto, também é preciso preocupar-se com um adequado posicionamento da empresa no mercado, que significa distinguir a empresa ou negócio dos concorrentes por meio de dimensões reais, atributos intangíveis ou valores corporativos que sejam relevantes para os clientes. Já para Kotler e Armstrong (1998, p.174), “a posição de um produto é a forma como o produto é definido pelos consumidores quanto aos seus atributos mais importantes - é o lugar que ele ocupa na cabeça dos consumidores com relação aos produtos concorrentes”.

No posicionamento de mercado é de fundamental importância que a empresa invista nos seus diferenciais em relação às empresas concorrentes. Para Kotler (2000, p.309), “diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência”. São diferenças realmente importantes para o consumidor, que resultem em benefícios percebidos, compatíveis com o poder de compra do público-alvo e lucrativas para a empresa.

5.4 Composto de *marketing* ou *marketing mix*

Os itens analisados produto, preço, praça (canais de distribuição) e promoção (estratégias de comunicação) constituem o que o marketing chama de 4P's, e segundo Churchill e Peter (2000), cada um desses elementos tem potencial para afetar o processo de compra em vários estágios, já que o objetivo do *marketing* é criar intercâmbios lucrativos.

O *marketing mix*, também chamado de composto de *marketing* ou composto mercadológico, é o conjunto de instrumentos controláveis pelo gerente de marketing, por meio dos quais ele pode obter melhor ajustamento entre a oferta que sua empresa faz ao mercado e a demanda existente. O *marketing mix* é composto por quatro subconjuntos de variáveis, que se costumam identificar como 'os quatro Ps' (ROCHA e CHRISTENSEN, 1999, p.26).

Os 4 P's do *marketing* também são chamados de composto de *marketing* e são, segundo Churchill e Peter (2003), uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e atingir os objetivos da organização.

5.4.1 Produto

O produto, segundo Bonavita e Duro (2001, p.14) "é tudo aquilo que é oferecido para a satisfação dos desejos e necessidades de um determinado mercado". De acordo com os autores os produtos podem ser classificados em bens duráveis, bens não-duráveis e serviços, ou ainda como bens de consumo e bens industriais.

Além de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, segundo Rocha e Christensen (1999, p.86), "produto é qualquer coisa que possa ser objeto de troca entre indivíduos ou organizações" e, para Kotler e Armstrong (1998, p.190), "produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade".

A marca é uma função importante no momento da escolha do produto da empresa dentre os demais oferecidos pelo mercado. Segundo Kotler (1996, p.386), "marca é um nome, designação, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los dos concorrentes". Para Churchill (2000, p.245), "usar uma marca é uma maneira de distinguir produtos na mente de compradores potenciais. Eles podem dedicar um esforço extra e gastar dinheiro adicional para comprar determinada marca".

O valor da marca é definido em termos dos efeitos de *marketing* atribuíveis unicamente à marca e seus valores agregados. Isto é, o valor da marca está relacionado ao fato de que resultados diferentes provêm do *marketing* de um produto ou serviço devido à sua marca ou a um elemento da mesma, em comparação com os resultados que ocorreriam caso aquele mesmo produto ou serviço não tivesse aquela identificação. O valor da marca representa o valor agregado transmitido a um produto em consequência de investimentos orientados pelo *marketing* da marca (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001, p. 87).

5.4.2 Preço

Segundo McCarthy e Perreault (1997, p. 273), "preço é uma das quatro principais variáveis controladas por um gerente de *marketing*. As decisões de *marketing* são especialmente importantes porque afetam o volume de vendas de uma empresa e quanto dinheiro ela ganha".

De acordo com os autores, os gerentes devem ser orientados pelos objetivos da organização e desenvolver um conjunto de objetivos e políticas de preços, decifrando as situações de preço que a empresa enfrentará e como trabalharão com elas. Porém, não é fácil definir preço em situações de vida real porque ele reflete muitas dimensões e pode ter vários tipos de objetivos, como a orientação para o lucro, orientação para as vendas ou com o objetivo de igualar o preço ao da concorrência.

Para os autores Rocha e Christensen (1999, p.108):

O preço define as condições básicas pelas quais o vendedor e o comprador estão dispostos a realizar a troca. Sob o ponto de vista da empresa, o preço pode ser visto como a compensação recebida pelos produtos e serviços que oferece ao mercado. Sob o ponto de vista do comprador, o preço expressa aquilo que ele está disposto a dar para obter o que a empresa lhe oferece.

O preço, segundo Kotler e Armstrong (1998), não deverá ficar entre baixo demais para produzir lucros e alto demais para gerar qualquer demanda. O autor também salienta que é necessário levar em consideração os preços dos concorrentes e outros fatores externos e internos para encontrar o melhor preço entre esses dois extremos. Para Kotler e Armstrong (1998), a fixação dos preços pode ser feita por margem de custos (através do acréscimo de uma margem padrão ao custo do produto, análise do ponto de equilíbrio e fixação do lucro pretendido), baseada no consumidor (apreçamento por valor percebido) ou pelo método baseado na concorrência.

Todas as decisões relativas à fixação de preços pela empresa são de fundamental importância, pois para Churchill e Peter (2000, p.164), “a estratégia de preços influencia o comportamento de compra quando o consumidor está avaliando alternativas e chegando a uma decisão”.

5.4.3 Praça

A praça, também chamada de canal de marketing ou canal de distribuição, pode ser definida como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para consumo (KOTLER, 2000). Ainda segundo o autor (p.510):

As decisões referentes ao canal de *marketing* estão entre as mais essenciais com que os gerentes têm de lidar. Os canais escolhidos afetam todas as outras decisões de *marketing*. O preço estabelecido pela empresa depende de ela utilizar as grandes redes de varejo ou loja especializadas. A força de vendas da empresa e as decisões de divulgação dependem do treinamento e da motivação dos revendedores.

Churchill e Peter (2000, p.164), também destaca a importância e a influência dos canais de distribuição para o crescimento da empresa:

A estratégia do profissional de marketing para tornar um produto disponível pode influenciar se e quando os consumidores encontrarão tal produto. Um produto amplamente disponível ou fácil de comprar entrará no conjunto

considerado de mais consumidores. A disponibilidade é especialmente importante para a tomada de decisões rotineira ou limitada. Alguns consumidores estarão dispostos a atravessar a cidade para conseguir o melhor preço para sua marca favorita de papel higiênico, mas a maioria considerará isso uma compra de rotina e fará a seleção entre as ofertas mais prontamente disponíveis.

Para os autores, a distribuição de bens e serviços envolve levar os produtos até os clientes de forma eficiente e eficaz e assume três funções distintas, que são as funções transacionais, logísticas e de distribuição. As funções transacionais envolvem a compra de produtos para revendê-los, a venda de produtos para clientes potenciais e a solicitação de pedidos e os riscos comerciais de propriedade de bens, que podem se deteriorar, danificar ou ficarem obsoletos. As funções logísticas envolvem a concentração de produtos em um único ponto de venda, o armazenamento e a proteção dos estoques, a organização e divisão dos bens em volumes desejados pelos clientes e a distribuição física. As funções de facilitação envolvem o financiamento (proporcionar crédito ou fundos para facilitar a transação), a gradação (inspecionar os produtos e classifica-los em categorias com base na qualidade) e a pesquisa de marketing, que procura definir e transmitir informações sobre as condições do mercado, vendas esperadas, tendências do consumidor e forças competitivas (CHURCHILL e PETER, 2000).

Já para Kotler (2000), as funções de distribuição são as seguintes: informação (sobre consumidores, concorrentes e mercado), promoção (desenvolvimento e disseminação de comunicações sobre a oferta e atração de consumidores), negociação (tentativa de chegar a um acordo sobre preços e condições e efetuar a transferência de propriedade), pedido (intenção de compra), aceitação de riscos inerentes aos canais, financiamento (obtenção e alocação de fundos para financiar estoques), propriedade física (estocagem e movimentação de produtos), pagamento das faturas e propriedade (transferência real da propriedade de uma organização para outra).

Segundo os autores Rocha e Christensen (1999), a empresa também pode adotar várias políticas de canais de distribuição. É o caso da distribuição direta, em que os clientes finais são alcançados sem intermediários; da distribuição exclusiva, quando são utilizados um ou poucos intermediários; da distribuição seletiva ou limitada, visando atingir um número razoável de canais sem “popularizar” seu produto e da distribuição intensiva, com o propósito de colocar seu produto no maior número possível de pontos-de-venda.

5.4.4 Estratégias de comunicação de *marketing*

As estratégias de comunicação de *marketing* influenciam os consumidores no momento da compra, pois fazem a divulgação do preço, quantidade e o local onde está disponível o produto ou serviço. De acordo com McCarthy e Perreault (1997, p. 230):

promoção é a comunicação da informação entre vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamento. O principal trabalho de promoção do gerente de *marketing* é dizer aos

consumidores-alvo que o produto certo está disponível, no preço certo e na praça (canal) certo.

Além disso, a estratégia de promoção do profissional de *marketing* pode influenciar os consumidores em todos os estágios do processo de compra. “Suas mensagens podem lembrar aos consumidores que eles têm um problema, que o produto pode resolver o problema e que ele entrega um valor maior do que os produtos concorrentes. Ademais, ouvir tais mensagens após uma compra pode reforçar a decisão de compra” (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 166).

A empresa pode utilizar vários meios para se comunicar com seu ambiente externo, entre eles a propaganda, que faz a promoção de bens, serviços ou idéias por um patrocinador identificado e tem o objetivo de informar, persuadir e lembrar o consumidor. Ainda pode ser utilizada a mídia impressa, como jornais, revistas e outdoors e a mídia eletrônica, como a Internet, o cinema, o rádio ou a televisão (KOTLER, 2000).

5.5 Matriz FOFA

A matriz FOFA tem seu significado originado da sigla inglesa SWOT, que significa “*strengths, weaknesses, oportunities e threats*”, ou seja, é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças referentes à empresa analisada, sendo que oportunidades e ameaças referem-se ao seu mercado de atuação e forças e fraquezas ao seu ambiente interno.

As empresas bem sucedidas têm visões do ambiente interno e externo de seus negócios. Elas reconhecem que o ambiente de *marketing* está constantemente apresentando novas oportunidades e ameaças e compreendem a importância de continuamente monitorar e se adaptar ao ambiente.

Atualmente as empresas que desejam conquistar uma maior participação no mercado precisam estar atentas a um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolvem e influenciam difusamente todas as empresas. Não é uma entidade concreta com a qual a empresa possa interagir diretamente, mas um conjunto difuso de condições genéricas e externas às empresas e que contribui de um modo geral para tudo aquilo que ocorre dentro de cada empresa, para as estratégias adotadas e para as conseqüências das ações empresariais.

De acordo com Kotler (1996, p.84), “oportunidade é uma área de necessidade onde a empresa pode atuar rentavelmente”. Segundo o autor, as oportunidades devem ser listadas e classificadas de acordo com sua atratividade e probabilidade de sucesso, que depende não apenas das exigências básicas do sucesso para atuar no mercado alvo, mas também da força do negócio e da superação dos concorrentes, pois a empresa de melhor desempenho será aquela que conseguir gerar maior valor para o consumidor e mantê-lo ao longo do tempo. Portanto, “uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento” (KOTLER, 2000, p.98).

Ainda em relação ao mercado, Kotler (1996, p.84) afirma que “ameaça ambiental é um desafio atribuído a uma tendência ou desenvolvimento desfavorável

que levaria, na ausência de ação de *marketing* defensiva, deterioração das vendas ou dos lucros”. Segundo o mesmo autor, as ameaças devem ser classificadas de acordo com sua relevância e probabilidade de ocorrência.

Em relação à empresa, Kotler (2000) afirma que cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas, percebendo as oportunidades atraentes e tendo competência para ser bem sucedido nessas oportunidades. Além disso, a empresa precisa coletar informações sobre as forças e fraquezas de seus concorrentes, verificando se estes poderão ou não realizar suas estratégias e atingir suas metas.

6 CONCLUSÃO

O avanço econômico e tecnológico das últimas décadas tornou ainda mais evidente a necessidade que as empresas sempre tiveram de mostrar suas informações ao público (sejam eles clientes, bancos, fornecedores ou governo), de uma maneira coerente, sintética e explicativa. Com isso, contata-se a importância real do marketing estratégico na controladoria, que inicialmente foi utilizada como complemento de uma série de anotações, passou a ser o meio de registro dos mais diversos tipos de negócios e atualmente é considerada o principal instrumento de controle de uma empresa, objetivando a tomada de decisões e o fornecimento de uma base de dados para a elaboração do planejamento empresarial.

A controladoria tem como principais funções exercer o controle contábil, financeiro, orçamentário, operacional e patrimonial da empresa. Com sua visão ampla e generalista, o *controller* influencia e assessora todos os outros departamentos da empresa, onde as informações são geradas e colocadas à disposição dos executivos para a tomada de decisões.

Portanto, a controladoria é uma atividade de grande importância dentro das organizações, pois é por meio da análise dos dados por ela gerados que se discutem os rumos a seguir, observando-se também as tendências mercadológicas e organizacionais, bem como os fundamentos macroeconômicos. Por essa razão, torna-se cada vez mais freqüente a necessidade de se discutir os conceitos contábeis e seus respectivos procedimentos, objetivando a confiabilidade no processo decisório. Para decidir eficazmente, o gestor conta com o apoio da controladoria, que é, em síntese, o setor que reúne as informações da contabilidade financeira e as análises da contabilidade gerencial, devidamente auditadas.

O estudo do *Marketing* estratégico em organizações competitivas foi de grande importância, pois permitiu o conhecimento mais aprofundado do tema proposto, que é essencial para que a empresa obtenha uma posição competitiva superior e também pela importância do marketing para as empresas, já que este não pode ser considerado uma função separada e sim, deve ser analisado o negócio como um todo, visto do ponto de vista do consumidor final, que determina o sucesso ou não da empresa.

Uma empresa só consegue progredir no mundo dos negócios quando consegue descobrir oportunidades raras de mercado. Porém, ela só consegue se consolidar quando está pronta para enfrentar a concorrência. Em outras palavras pode-se dizer que uma empresa só consegue progredir quando tem maturidade e recursos para enfrentar a concorrência e respeitar o meio ambiente, obtendo vantagens competitivas mensuráveis.

A análise dos conceitos e tipos de estratégias existentes, aliados à área de *marketing*, também contribuíram para o conhecimento do assunto e a reafirmação de que as organizações devem dirigir seus esforços de modo a atender as suas necessidades e às de seus clientes, pois assim geram maiores lucros e produtividade.

O desenvolvimento do artigo permitiu o cumprimento de seus objetivos, pois foi realizada pesquisa bibliográfica, feita principalmente através de consultas em livros, e esta contribuiu para o aprofundamento do tema em questão.

REFERÊNCIAS

- BONAVITA, J.R.; DURO, J. 2001. **Marketing para não-marqueteiros**: introdução ao marketing para profissionais em mercados competitivos. Rio de Janeiro: SENAC.
- CHIAVENATO, Idalberto. 1999. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- CHURCHILL, G. A. Jr.; PETER, J.P. 2000. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva.
- _____. 2003. **Marketing**: criando valor para o cliente. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- CIDES, S. J. 1997. **Introdução ao marketing**: princípios e aplicações para micros e pequenas empresas. São Paulo: Atlas.
- DANTAS, Edmundo Brandão; ROCHA, Leny Alves; COELHO, Cláudio Ulysses F. 1997. **Gerência de marketing**. Rio de Janeiro: SENAC, DN, DFP.
- DIAS, Sergio Roberto. 2003. **Gestão de marketing**. Professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados. São Paulo: Saraiva.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. 1985. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- GIL, Antonio Carlos. 1995. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas.
- HAMPTON, David R. 2005. **Administração Contemporânea**. 3. ed revisada. São Paulo: Makron Books.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 1996. 8. ed. São Paulo: Atlas.
- _____. 2000. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall.

- KOTLER, P.; ARMSTRONG, Gary. 1998. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC.
- KWASNICKA, Eunice Laçava. 1995. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas.
- MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. 1979. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro, RJ : Fundação Getúlio Vargas.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 1995. São Paulo: Atlas.
- MCCARTHY, E.J.; PERREAULT, W.D.Jr. 1997. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian e GHOSHAL, Sumantra. 2006. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. 2004. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas.
- ROCHA, A., CHRISTENSEN, C. 1999. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- SHETH, J.N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B.I. 2001. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas.
- SIMON, Herbert A.; MARCH, James G. 1979. **Teoria das Organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.