

UMA VISÃO SOBRE O MARKETING ESTRATÉGICO

AUTORES: Luciana Cezarino

Mestranda FEARP /USP

Rua Tamoios 262 apto 93 bairro Santa Cruz Ribeirão Preto SP

E-mail: luceza@fearp.usp.br

Telefones: 16-39162174 / 99615127

Marcos Cortez Campomar

Prof. Titular FEA USP

Av Bandeirantes 3900 Ribeirão Preto SP

E-mail : campomari@usp.br

Telefones : 16-6023922

Resumo

O artigo pretende ilustrar a teoria de marketing estratégico de acordo com um levantamento teórico do assunto. O marketing Estratégico é a visão sistemática da empresa acerca do mercado onde atua. O posicionamento e a segmentação são as ferramentas chave para a efetividade desse processo.

Palavras - Chave: Marketing Estratégico, Estratégia de Marketing, Estratégia, Orientação ao Mercado, Posicionamento , Segmentação

UMA VISÃO SOBRE O MARKETING ESTRATÉGICO

INTRODUÇÃO

O mundo globalizado vive perante um paradigma darwiniano. As empresas, no agregado, representam toda a oferta de uma economia o que, cada dia mais, supera a capacidade de absorção pela demanda agregada. Portanto, é natural um fenômeno de concentração, diminuição ou mesmo morte de empresas em uma economia. Para proteger-se das turbulências do ambiente e para destacar-se da concorrência as empresas buscam planejar, ou seja, tomar decisões antecipadamente aos acontecimentos.

Segundo David (2001) o planejamento estratégico pode ser definido como a arte e a ciência da formulação que permite à organização alcançar seus objetivos. Esta definição implica que a estratégia foca a integração do planejamento de todas as áreas da empresa como marketing, finanças, operações, pesquisa e desenvolvimento e sistemas de informações para alcançar sucesso.

O termo planejamento estratégico foi originado na década de 50 e se tornou muito popular nos anos 60 e 70. Durante esses anos, o planejamento estratégico foi considerado amplamente como a resposta de todos os problemas. Muitas companhias ficaram um tanto quanto obsessivas por esta idéia. Após o boom, nos anos 80, o planejamento estratégico ganhou novos nomes e houve uma fragmentação de seu corpo maior em modelos menores que, invariavelmente, não renderam grandes retornos. A década de 90, por sua vez, trouxe novamente o planejamento estratégico a tona. Desde então, praticado com abordagens mais contundentes o instrumento se mostrou altamente poderoso e é praticado largamente no mundo atual dos negócios.

Problema de Pesquisa e Objetivos

O presente estudo destina-se a vasculhar a teoria existente acerca de estratégia de marketing e do marketing estratégico. Por meio do cruzamento de posições dos principais autores da área poder extrair constatações teóricas.

O problema de pesquisa deste artigo situa-se na diferenciação: Qual a diferença de marketing estratégico e estratégia de marketing? Qual o papel da estratégia funcional, corporativa ou de negócios? E também: O que diferencia o marketing operacional do estratégico?

Metodologia

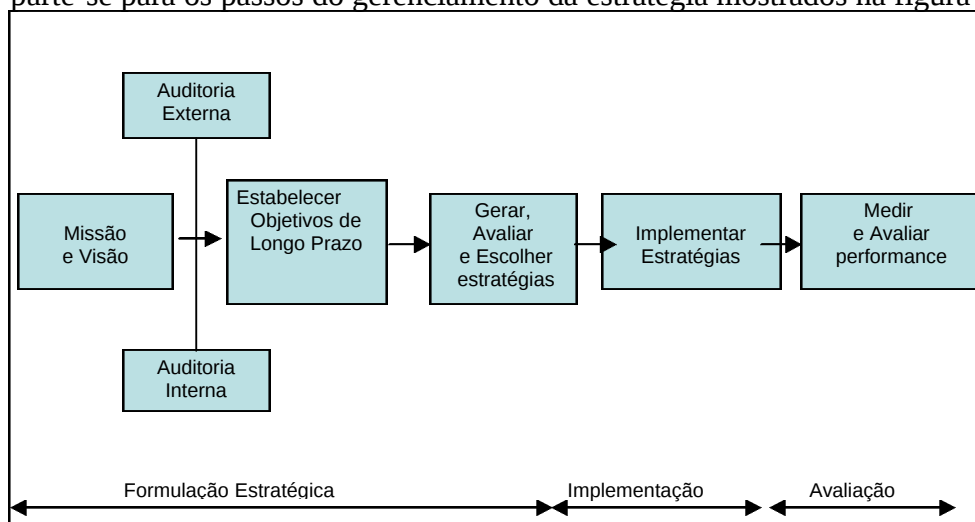
Trata-se de um ensaio teórico, ou seja, apenas a revisão bibliográfica será suficiente para resolver os problemas de pesquisa e para alcançar o objetivo proposto

Revisão Bibliográfica

“A estratégia pode ser vista como um conceito multidimensional que engloba todas as atividades críticas da firma, fornecendo a ela um senso de unidade, direção e propósito, assim como facilitar as mudanças necessárias induzidas pelo seu ambiente”(HAX; MAJLUF, 1991).

Já outros autores como Mintzberg e Quinn (1998) postulam outros significados para a palavra estratégia. Primeiramente ela seria vista somente como um plano, uma direção para a corporação. É a explicitação de uma vontade deliberada da organização, ressalta a cominação *top-down* em busca de um objetivo comum. Posteriormente destacam a estratégia como manipulação como um sinal para concorrência e a noção do custo de oportunidade de uma meta não desenvolvida. A estratégia, para os autores, também surge como padrão do realizado ocorrendo proveniente de uma ação com ou sem intenção.

De fato, as duas duplas de teóricos não se contrapõem em nenhum sentido. São enfoques diferentes e até mesmo complementares. Enquanto Hax e Majluf (1991) têm uma visão mais abrangente e filosófica do verdadeiro significado da estratégia e suas delimitações para a empresa, Mintzberg e Quinn (1998) apostam em fragmentações das facetas que a estratégia pode conter em determinados contextos e perante as individualidades das firmas. A união de ambos os conceitos nos permite vislumbrar o papel unificador e determinante da estratégia no comportamento de uma empresa. Assim, após a apresentação de um arcabouço teórico suficiente para o entendimento do amplo universo da estratégia no mundo empresarial, parte-se para os passos do gerenciamento da estratégia mostrados na figura abaixo.



Fonte: Adaptado de David (2000) p.13.

O gerenciamento da estratégia pode ser estudado e aplicado por meio da utilização do modelo acima. É certo que se trata de um processo contínuo e dinâmico e que, na realidade, não se apresenta de forma tão dividida. Porém, esta representação da realidade consegue transmitir os passos-chave da estratégia. De acordo com o objetivo deste presente estudo, o enfoque concentra a parte da formulação da estratégia ou planejamento estratégico bem como seus elementos componentes.

I -Os vários níveis do processo de planejamento estratégico de marketing

O processo de estratégia de uma empresa é um sistema complexo, ao mesmo tempo em que se mostra coeso é, de certa forma fragmentado. Ele se apresenta com sendo o mesmo nos diferentes níveis, porém de forma sistêmica, o nível corporativo engloba o de negócios que, por sua vez, engloba o funcional.

Para Hax e Majluf (1991), o termo hierárquico soa um tanto ortodoxo para a idéia que se pretende passar. Isso porque, não se pretende vincular a os níveis estratégicos com as hierarquias rígidas de funções de uma empresa. Independentes de uma estrutura descentralizada ou não, ainda sim, existem três preocupações diferentes em termos de estratégia. Portanto, neste estudo se procura utilizar o termo “arranjo sistêmico” no sentido que as estratégias têm objetivos menores, escopos e agentes responsáveis diferenciados,

porém se unem em um mesmo propósito, missão e objetivos de longo prazo maiores. O nível corporativo significa a estratégia da empresa como um todo ou como a estratégia que une todas as suas unidades de negócios. Neste espaço residem as funções de maior responsabilidade, pertence a ele a tarefa da definição da visão e missão da corporação. Além disso, o senso de prioridades estratégicas, a validação das propostas que emergem de níveis funcionais e de negócios (HAX;MAJLUF, 1998). Decisões como: qual será o critério de alocação de recursos entre as unidades? Quais serão as principais estratégias? Qual será o principal objetivo? Quem será nosso público-alvo? Como lidar com os atuais concorrentes?

Segundo Toledo (2003) uma das mais utilizadas estratégias é a de crescimento. Ela prevalece no nível maior da organização e seu objetivo é proporcionar valor superior para gerar rentabilidade, conseqüentemente, aumento de riqueza e boa remuneração aos acionistas (se este for seu principal público-alvo). Há três formas de estratégias de crescimento: a intensiva, a integrada e a diversificada. Independente do tipo de estratégia de crescimento utilizada, o autor ressalta que o público-alvo da estratégia corporativa se concentra nos acionistas da empresa e seus concorrentes, neste caso, serão todas as organizações que buscam recursos nos mercados de capital.

Figura 2 – “Arranjo sistêmico” dos níveis da estratégia



No nível de negócios, ainda segundo Toledo (2003) são realizadas todas as atividades necessárias para avançar na posição competitiva em cada unidade de negócios (*Strategic Business Units - SBU's*). (HAX;MAJLUF, 1991). Ela também tem o mesmo objetivo da estratégia corporativa, só que em níveis inferiores. Seu objetivo é proporcionar valor superior ao cliente em relação à concorrência, tornado a SBU uma unidade com uma taxa de crescimento maior que a dos concorrentes.

Por fim, no nível funcional existe a responsabilidade de bem exercer necessárias competências funcionais para as diferentes áreas da empresa como RH, finanças, sistemas de informações, marketing, produção, etc, para manter a vantagem competitiva da empresa. Esse nível tem uma visão de curto prazo da estratégia que os gerentes fazem nos níveis mais altos da organização, embora as decisões no dia-a-dia devem ser feitas dentro dos requisitos das estratégias divisionais ou corporativas. Gerentes funcionais são responsáveis pela determinação do plano tático de marketing (ANDERSON;VINCZE, 2000).

O marketing na nova realidade das organizações contribui para as decisões, tanto no nível corporativo quanto nos de unidades de negócios e operacionais. Envolvendo tanto a dimensão cultural quanto a estratégica e tática. No nível corporativo, a principal questão é: em que negócio deve-se estar? O marketing contribui para responder à pergunta, definido a atratividade dos mercados, promovendo na organização a orientação para o consumidor, e desenvolvendo propostas de valor para a empresa. No nível de unidades de negócios, a questão principal é: como devemos competir nos negócios escolhidos? Neste caso, o marketing tem a responsabilidade de decidir quais funções e atividades devem ser compradas no mercado, quais serão desempenhadas pelos parceiros e quais serão desempenhadas

internamente. No nível operacional, o marketing procura os recursos humanos, financeiros e produtivos necessários para viabilizar a implantação das estratégias corporativas e das unidades de negócios. (Webster apud Valdés, 2003)

Abre-se, neste sentido, uma grande discussão acerca do tipo de estratégias de marketing utilizadas. Duas abordagens teóricas as classificam diferentemente. Por Porter (1989) existem as chamadas estratégias puras como diferenciação, liderança em custo e foco ou concentração, enquanto que por Kotler (s.d) as respectivas classificações são denominadas de marketing diferenciado, não diferenciado e marketing concentrado. A diferença entre elas são considerações vistas de pontos de vista distintos, porém ambas acordam no sentido que há a competição é uma luta e que a principal arma utilizada é a estratégia competitiva. Esta, para ser sustentada, tem que guardar uma vantagem competitiva que se baseia basicamente em relacionamento e fidelização dos clientes para criar valor final. (TOLEDO, 2003).

A grande ruptura se dá quando, atualmente, as empresas não mais fabricam e depois vendem. Devido ao estrangulamento da relação oferta superando a demanda e outros fatores, como acirramento da concorrência, as empresas modificam seu comportamento estratégico (atenadas com as turbulências do mercado pela análise externa). Realmente, o mercado de massa está pulverizado em muitos micromercados, cada um com seus próprios desejos, percepções, preferências e critérios de compra. Contudo, o concorrente inteligente deve desenhar a oferta para mercados-alvo bem definidos. Essa crença é a nova visão do processo de negócio, que coloca o marketing no início do processo de planejamento estratégico. Ao invés de enfatizar a fabricação e a venda, as empresas que adotam esta visão de marketing se vêem como parte de uma sequência de criação e entrega de valor. Para assumir essa responsabilidade, o administrador de marketing, seja no nível corporativo, divisional ou de unidade de negócio, segue um processo de marketing. (COUGO, 1998).

II - Análise do Resultados – Marketing Estratégico

O marketing nas organizações impõe um duplo trabalho por parte da empresa. O marketing estratégico pressupõe a análise sistemática e permanente das necessidades de mercado e desenvolvimento de conceitos e produtos com bom desempenho destinados a grupos de compradores específicos e que apresentam qualidades distintivas que os diferenciam dos concorrentes imediatos, assegurando deste modo ao produtor uma vantagem concorrencial duradoura e defensável. Enquanto o marketing operacional se refere à organização de estratégias de desenvolvimento cujo objetivo é dar a conhecer e valorizar junto aos compradores potenciais as qualidades distintivas reinvidicadas pelos produtos oferecidos, reduzindo assim os custo de prospecção dos compradores. (LAMBIN, 2000)

Tabela 1– As duas faces do marketing

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

Fonte: LAMBIN, 2000

O marketing operacional é o braço comercial da empresa, centrado na realização de um objetivo de volume de vendas que se apóia nos meios táticos retirados da política de produto, praça, preço e propaganda. Sua função essencial é criar volume de vendas e seu vigor é essencial com fator decisivo de desempenho da empresa. Portanto, para ser efetivo e rentável, o marketing operacional deve se apoiar em uma reflexão estratégica acerca das necessidades do mercado e sua evolução. Seu horizonte é de curto e médio prazo e sua ação tem caracterização de reação perante os acontecimento e oportunidades já existentes (LAMBIN, 2000).

O marketing estratégico, então, para gerar tal efeito no marketing operacional deve analisar as necessidades por soluções de indivíduos e organizações bem como a evolução destes nos mercados. Utiliza as informações de mercado para orientar a empresa no sentido de extrair vantagens de oportunidades do mercado congruentes à sua capacidade de recursos e missão da empresa. Isso implica uma função bem mais profunda do marketing estratégico, porém não depreciando a função original do marketing estratégico. Portanto, concebe um horizonte mais longo, criando suas próprias oportunidades por meio de um comportamento antecipado aos acontecimentos do mercado.

Como mostra Lambin, na tabela abaixo, as atividades são igualmente importantes e dependentes, já que resultam em atividades complementares no esforço de marketing. Basicamente, pode-se resumir como a principal distinção entre marketing operacional e estratégico:

- O marketing estratégico identifica as necessidades insatisfeitas ou mal satisfeitas e desenvolve produtos novos adaptados a essas expectativas;
- O marketing operacional põe em prática um plano de ação de marketing e cria e desenvolve a demanda para esses novos produtos.

II.2- O plano de marketing estratégico

Segundo Lambin, o plano de marketing estratégico tem por objetivo exprimir, de um modo claro e sistemático, as opções escolhidas pela empresa de forma a assegurar o seu desenvolvimento a médio e longo prazo.

Neste plano, seis questões-chave emergem: a integração com a missão da empresa, a diversidade dos produtos-mercados e a identificação dos posicionamentos a serem adotados, definição dos fatores de atratividade desses produtos-mercados e as oportunidades e ameaças encontradas, os pontos fortes e fracos da empresa nesses produtos-mercados perante a concorrência, a magnitude da estratégia de cobertura e por fim, os objetivos estratégicos e os meios de manipulação do marketing operacional (4P's).

Deve-se levar em conta a interface do marketing com outras áreas funcionais da empresa como P&D no desenvolvimento de novos produtos, finanças no que se refere ao orçamento disponível e produção que concerne os prazos e volumes da capacidade produtiva da empresa. Vejamos, agora, como se elabora efetivamente o plano de marketing. Cabe aqui ressaltar que ele nada difere dos passos de gerenciamento estratégico já visto. Mas, contém peculiaridades próprias do campo de marketing.

A formulação do plano de marketing é também chamada de auditoria de marketing estratégico e utiliza o método SWOT para sua elaboração. As atividades se resumem em realizar a avaliação da situação, determinar objetivos, desenvolver estratégias de segmentação e posicionamento, e em cima disso, decidir programas de ação para os componentes de mistura de marketing e prepara declarações financeiras de apoio (orçamentos e projeções de lucros e perdas) (COUGO, 1998).

A notoriedade no plano de marketing é a real dependência de sua integração com uma estratégia maior da empresa. Par isso, os objetivos devem estar claramente definidos e congruentes com a missão da empresa. Para Lambin, estes podem ser extra-econômicos

refletindo as aspirações individuais de seus dirigentes e objetivos sociais. Já os objetivos de marketing, propriamente ditos, podem ser descritos de três maneiras diferentes: em termos de vendas ou volume de vendas, em termos de lucro ou fazendo referência aos compradores. Em relação aos de marketing, no primeiro caso trata-se de uma medida, expressa em termos quantitativos, do impacto que a empresa pretende produzir em um determinado produto-mercado. Podem ser expressos em termos de volume de negócios, em cotas de mercado ou até em unidades físicas. O objetivo de lucro, também em termos quantitativos, força o marketing a avaliar, com precisão, as implicações dos objetivos de venda propostos sobre a rentabilidade. E, por fim, objetivo pelos consumidores que norteiam as ações de posicionamento para melhor definição das ações de comunicação amparadas no comportamento que a empresa deseja ver em seus consumidores em relação à marca ou serviços.

É inegável que o plano de marketing não se resume só a isto. Além da definição de objetivos, deve-se verificar se eles realmente estão integrados em busca de perpetuar a missão da empresa.

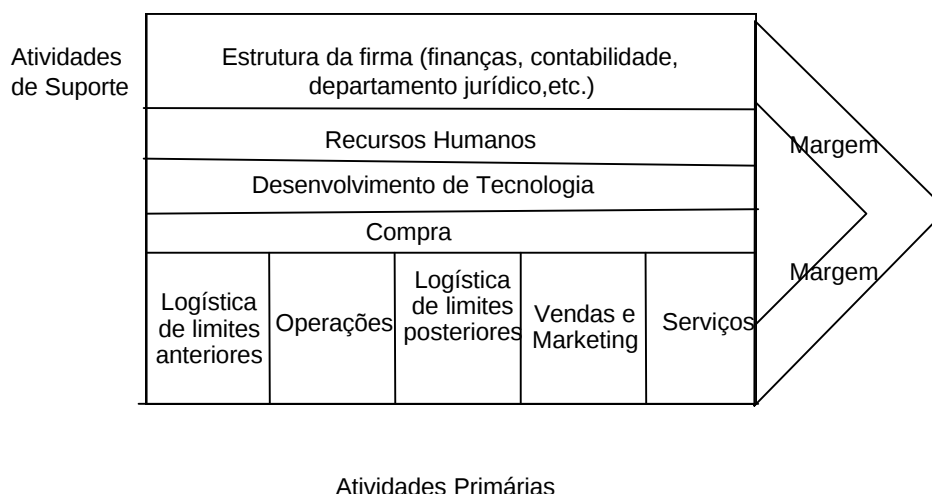
II. 3 Marketing Estratégico e Vantagem Competitiva

De acordo com Valdés (2003), observou-se nas últimas décadas um esforço acadêmico crescente para desenvolver novos instrumentos de análises estratégicas, buscando contribuir para os processos de tomada de decisão da empresa. Neste contexto, o processo estratégico de marketing repousou sobre vários conceitos inter-relacionados, cuja base era o desenvolvimento de instrumentos que permitiam à empresa a configuração e manutenção da vantagem competitiva.

Para Porter apud Vades (2003) a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. A criação de valor para um produto ou serviço fornece a diferença entre a oferta de uma firma e a das outras. Valor pode ser criado de várias maneiras, como um serviço excepcional, serviços agregados, características próprias de desenho do produto, métodos de excelência em distribuição e componentes e matérias-primas de qualidade superior.(ANDERSON;VINCZE, 2000).

Um modelo muito utilizado como instrumento básico de análise de competitividade é o da cadeia de valor de Porter (1985).

Figura 3 – A cadeia de Valor



Fonte: Adaptado de Porter (1985)

A cadeia de valor de Porter inclui as atividades que geram valor ao cliente. Ela revela formas de obtenção vantagem competitiva pelas diferenças das atividades primárias limites entre logística, operações, marketing, vendas e serviços. As secundárias incluem compras, tecnologia, RH e a estrutura da firma. Porter (1989).

Para Hamel e Prahalad (1990) apud Valdés (2003) este conceito se estende até a definição das competências essenciais (*core competencies*) ressaltando que cada organização têm uma vocação especial e uma maneira específica de coordenar sua cadeia de valor. São conhecimentos coletivos nas diversas formas de coordenar habilidades produtivas e integrar múltiplas correntes e tecnologias.

II.4 Estratégia de marketing e sua relação com o cliente

Para Day (2001) uma empresa deve, basicamente, compreender o seu mercado para melhor desenvolver sua estratégia. Ser orientado para mercado significa obter uma capacidade mais elevada de compreender, atrair e manter clientes importantes. Isso se baseia em três pontos-chave. A presença de uma cultura orientado para mercado; a qualidade passa a ser um esforço coletivo ao invés de uma frase mecânica e equipes transfuncionais são mecanismos de aperfeiçoamento ao invés de uma perda de tempo. O segundo ponto é o papel das aptidões. Uma empresa voltada ao mercado possui aptidões superiores para sentir o mercado, lê-lo e compreendê-lo. Ela também se sobressai em se relacionar com o mercado – criar e manter relacionamentos com os clientes. Por fim, como ultimo ponto há a estrutura. Ela é o contexto dos processos organizacionais em que a cultura e as aptidões estão encaixadas. Segundo este autor o sucesso competitivo vem quando esses três fatores estão alinhado com uma meta de alto valor e aí tem-se uma verdadeira organização voltada ao mercado.

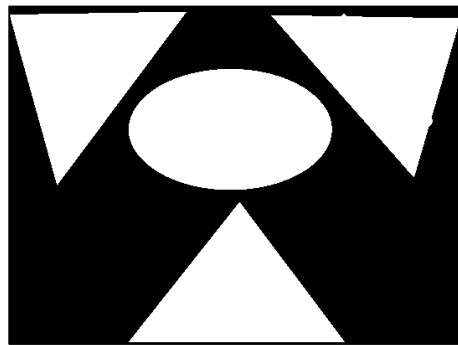
Porém, Kendrick, Fletcher (2002) concordam com Levitt em *Marketing Myopia* que em certas circunstâncias as condições de mercado podem levar a empresa à uma visão míope de seus clientes. Essa miopia é definida como a uma visão curta de atenção exagerada ao cliente atual em detrimento do cliente potencial e futuro. Para eles há, seguindo a teoria de Levitt há muito enfoque no produto ao invés de se focar o que o produto pode oferecer ou o valor que ele pode gerar. Alertam que isso pode levar à ignorância de novos produtos e competidores. Esse perigo tem sido vivido atualmente pelas empresas e o CRM (*customer relationship management*) sido aprimorado contra ele cada dia mais.

II.5 - Segmentação, Posicionamento e Targeting

São estes os três pilares de apoio aos processos de decisões estratégicas de marketing. Não há dúvidas que as decisões de segmentação e posicionamento estão entre as mais críticas escolhas de uma organização. Representam o escopo competitivo de uma empresa e contém chances de ir muito além das decisões estratégicas de marketing para questões fundamentais como a confiança no negócio desenvolvido. Em suma, são decisões que cabem aos níveis mais superiores da empresa.

Segundo Toledo (2003), o marketing estratégico é posto em prática nas três atividades que, por sua vez, refletem o funcionamento de sucesso ou não da estratégia de marketing.

Figura 4- O Marketing estratégico e suas variáveis **Erro!**



Fonte: Toledo, 2003

Por Weinstein (1995) segmentação é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar.

De um ponto de vista prático, os esforços de segmentação devem administrados de modo eficaz. Como é impossível aproveitar todas as oportunidades de mercado, deve-se proceder a escolha das estratégias: reconhecer quais são os consumidores potenciais para todos os bens ou serviços oferecidos e controlar o composto de produtos da empresa para obter máxima eficiência.

Há muitos métodos alternativos para a segmentação do mercado. Existem, basicamente, segundo Weinstein, cinco dimensões para a atividade de segmentação geográfica, socioeconômica, psicográfica, de acordo com a taxa de uso do produto, e de acordo com os atributos que ele valoriza em um produto.

Para ser considerada concreta, a estratégia de segmentação deve reunir três grupos de condições: respostas diferenciadas, tamanho suficiente, mensurabilidade e acessibilidade. (Valdéz, 2003)

Estratégias de marketing direcionadas à segmentação ajudam a empresa a projetar produtos que atendam eficazmente as necessidades do mercado, e que a ajudem baseada nelas a desenvolver táticas e campanhas promocionais eficazes, a galgar posições competitivas e a harmonizar as iniciativas de marketing correntes. Apesar dos numerosos benefícios, os profissionais de marketing devem reconhecer também que esta estratégia é, geralmente, mais cara que o marketing de massa, e necessita de maior comprometimento da gerência junto ao planejamento estratégico orientado ao consumidor.

O posicionamento estratégico, segundo Ries e Trout (1987) é uma mensagem simples que uma empresa quer passar aos seus consumidores para ressaltar dentro de suas necessidades e desejos quão seu produto pode satisfazê-lo. Para esses autores, o posicionamento ele não vem das qualidades do produto e sim da mente do cliente. O que deve ser feito é organizar a idéia do cliente a fim de que ele perceba o seu produto como uma solução para seu problema. Devido à era de alto volume e velocidade de comunicações, Ries e Trout postulam:

“...já que tão pouco de uma mensagem vai chegar ao seu destino, ignore o lado do transmissor e se concentre no lado do receptor. Concentre-se nas percepções de seu cliente potencial. Não na realidade do produto.”

Para Anderson e Vincze (2000) o processo de elementos-chave que fornecem uma fundação para o desenho do marketing *mix* consistente com a estratégia de segmentação escolhida. Após a escolha de um segmento que esteja submetido às quatro condições de uma segmentação efetiva, o posicionamento deve zelar por determinar as necessidades do segmento, os benefícios desejados; analisar os atributos percebidos de cada concorrente no mercado-alvo; identificar uma posição única que ofereça uma combinação de benefícios que são desejáveis no mercado-alvo e não são ainda oferecidos; desenhar um programa de

marketing que persuade os clientes a comprarem seus produtos ao invés dos produtos concorrentes; continuar avaliando outros mercados potenciais e competidores; continuar monitorando o mercado para segmentos com necessidades não atendidas onde pode haver uma oportunidade para a sua firma introduzir uma oferta melhor que substitua competidores existentes.

A proposição de valor de Webster (1996) apud Anderson e Vincze revela que o conceito de criação de valor vai além da definição clássica que o posicionamento é somente comunicação. Ele pode ser usado internamente para comunicar todos os stakeholders a razão de ser de seus negócios, focando os esforços de todos no propósito comum de satisfazer consumidores-alvo. Esta proposição se distingue em três questões:

- 1) Quem é o cliente-alvo?
- 2) Quem deveria comprar o produto?
- 3) O que estamos vendendo (na visão do cliente)?

Várias abordagens podem ser utilizadas para posicionar uma companhia na mente dos consumidores. São elas: posicionamento por atributo de produto; posicionamento de preço e qualidade; posicionamento por uso ou aplicação; posicionamento pelo usuário do produto; posicionamento pela classe do produto; posicionamento contra concorrentes e posicionando por benefícios. (ANDERSON;VINCZE, 2000).

Na visão de Dimingo (1988) .muitas empresas ainda não perceberam que o posicionamento envolve a distinção ao longo de dimensões reais que são valiosas ao consumidor. Essas companhias tentam criar imagens que representam errado as características verdadeiras de seus produtos, uma abordagem que sempre as leva ao fracasso. Na verdade, os estrategistas precisam entender a diferença entre o posicionamento de mercado, que envolve a identificação e a seleção de um segmento de mercado potencial, e o posicionamento psicológico, que envolve a criação de uma identificação de produto ou de empresa. O posicionamento psicológico tem que superar as informações não cobertas pelo processo de posicionamento de Mercado. Por exemplo, se a posição de Mercado é baseada na diferenciação por qualidade de produto, isto deve ser comunicado por uma estratégia consistente e integrada envolvendo fatores como um nome forte de marca, embalagem e propaganda.

CONCLUSÃO

A estratégia de marketing é a visão da empresa no mercado onde atua. Os passos da formulação da estratégia devem ser coesos com a sua missão e seus objetivos de longo prazo. Há uma grande dissonância, conforme foi descrito entre os diferentes autores, de até onde vai o papel do marketing na estratégia geral da empresa. O que foi visto é que há um consenso no sentido em que esta estratégia se divide em três níveis: corporativo, de negócios e funcional, cabendo, respectivamente, as responsabilidades da área mais alta da empresa até o nível mais operacional de marketing. O marketing estratégico, per si, é estabelecido pela cúpula enquanto o operacional pelos profissionais de marketing que lidam diretamente com os 4 P's.

A segmentação e o posicionamento e o *targeting* são estratégias de planejamento de marketing, enquanto as variáveis operacionais de marketing dão conta do marketing operacional. Quanto à discussão do foco ao mercado as visões de Day (1994) e Levitt (1988) são claramente distintas enquanto que se pode levar em conta a parte de orientação de mercado pela satisfação dos clientes pelo primeiro, devendo tomar cuidado com o exagero no foco do presente esquecendo de clientes potenciais e futuros como diz o segundo.

Por fim, o planejamento e o marketing estratégico são, sem dúvida, assuntos discutíveis e apaixonantes e cabe aos administradores de marketing em todos os níveis enfrentar esse desafio.

BIBLIOGRAFIA

- AACKER, David. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Chae, Myung-Su; Hill, John S. Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality. **International Marketing Review**. London: 17(6): p.538-549, 2000.
- CHIAGOURIS, Larry G. **Marketing estratégico: fijando el rumbo para el próximo siglo**. www.unifran.br/daltro/site/marketing/artigos/MKT02. Arquivo capturado dia 14/12/2003.
- COUGO, Ricardo L. **A importância do marketing e a implementação do planejamento de marketing**. Bagé: UFRGS-URCAMP, 1998.
- DAY, George. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIMINGO, Edward. The fine art of positioning. **The Journal of Business Strategy**. Boston. 9 (2):p.34-39. Apr, 1988.
- Dover, Philip A. Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions. **Journal of Academy of Marketing Science**.Greenvale: 28(3); p. 438-441. Summer, 2000.
- GORDON, Pearson; TONY, Proctor. The modern framework for marketing planning. **Marketing Intelligence & Planning**. Bradford. 12(4); p. 22-27, 1994.
- HAX, Arnolndo C.; MAJLUF, Nicolas, S. **The strategy concept and process approach**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- KENDRICK, T; Fletcher, K. Addressing Customer Myopia: Strategic Interactive Marketing. **Journal of Database Marketing**. 9(3):p.207-219, Mar, 2002.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAMBIN, Jean Jacques. **Marketing Estratégico**. Lisboa: McGraw Hill, 2000.
- MCNAUGHTON, Rod B; OSBORNE, Phil; IMRIE, Brian C. Market-oriented value creation in service firms. **European Journal of Marketing**. Bradford: 36(9/10); p. 990-1003, 2002.
- NEELAN, Kinra. Strategic dimensions in marketing planning: Large versus small/medium companies in the Indian television market. **Marketing Inteligende and Palnning**.Bradford 3(4):p. 34-45, 1995
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 18 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça**. São Paulo: Pioneia, 1987.
- SHOHAM, Aviv; FIEGENBAUM, Avi. Extending the competitive marketing strategy paradigm: The role of strategic reference points theory. **Academy of Marketing Science. Journal**. Greenvale. 27(4); p. 442-455. Fall, 1999.

TOLEDO, Geraldo. **Marketing estratégico**. Arquivo ppt, 2003.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995

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