

ÁREA TEMÁTICA: Administração Geral

Planejamento Estratégico de Marketing no Âmbito do Desenvolvimento Organizacional

Marketing Strategic Planning in the Organizational Development Scope

AUTORES

CAROLINA FREIRE DE FREITAS LUIS

Universidade de São Paulo

carolinafluis@uol.com.br

LUCIANO AUGUSTO TOLEDO

Universidade Presbiteriana Mackenzie

braincream2000@yahoo.com.br

EDISON POLO

Universidade do Vale do Itajaí

EDISONPOLO@AOL.COM

CLAUDIO ALBERTO DE MORAES

Universidade Presbiteriana Mackenzie

camoraes@mackenzie.com.br

Resumo: O presente artigo é uma exposição exploratória e crítica da relação entre planejamento estratégico de marketing e desenvolvimento organizacional. O tema é tratado sob uma perspectiva de um sistema hierárquico de decisões comandado por ações estratégicas que buscam por meio de mudanças fazer com que objetivos sejam alcançados. Uma contribuição recorrente é a análise de algumas questões relacionadas com benefícios, vantagens e restrições que normalmente cercam o processo de planejamento e de desenvolvimento organizacional. O trabalho foi estruturado sob a modalidade de ensaio, e compõe-se de uma revisão do referencial teórico, mediante uma análise conceitual crítica de alguns aspectos pertinentes ao assunto. O trabalho conclui com a afirmação de que o planejamento estratégico alinhado ao planejamento estratégico de marketing desempenha um papel indispensável como instrumento facilitador, integrador e “potencializador” do desenvolvimento organizacional das empresas, em cenários competitivos caracterizados por crescente complexidade, volatilidade e incerteza.

Abstract: The present article is a critical exposition of the relationship between Marketing Strategic Planning and organizational development. The subject is treated under a perspective of a hierarchic system of decisions commanded by strategically actions that tries to achieve objective by changes. A recurrent contribution is the analysis of some questions related with benefits, advantages and restrictions that normally surround the process of marketing Strategic Planning and organizational development. The paper was structuralized under the assay modality, and is composed by a revision of the theoretical referential, by means of a critical conceptual analysis of some pertinent aspects to the subject. The paper concludes with the affirmation of that the marketing Strategic Planning is an indispensable tool to make the organizational development

of the companies take place, in competitive environments characterized by increasing complexity, volatileness and uncertainty.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, planejamento de marketing, desenvolvimento organizacional

Key-word: Strategic Planning, Marketing Planning, organizational development.

1. Introdução

Lambin (2000) é enfático ao afirmar que é notória a revolução pela qual o mundo está passando. Por um lado, descortina-se o fenômeno da globalização, e, por outro, desenrola-se a revolução tecnológica capitaneada pelo uso da Internet e demais tecnologias emergentes. As constantes e incontroláveis mudanças que ocorrem no ambiente de negócios contemporâneo exigem adaptações e ajustes permanentes em produtos e processos produtivos e administrativos, e aqueles que não procurarem adequar-se às novas condições ambientais enfrentarão dificuldades para crescerem e sobreviverem. As empresas estão expostas a drásticas mudanças de paradigmas gerenciais e culturais, e a muitas delas estão desorientadas e sem rumo face às situações prevalentes no ambiente externo. Nesse cenário de revolução tecnocultural, destacam-se a figura do planejamento estratégico e do planejamento de marketing como instrumentos balizadores da melhoria da competitividade empresarial e impulsionadora do crescimento da corporação e articuladores das mudanças organizacionais.

Morgan (1996) assevera que cada aspecto do funcionamento de uma estrutura organizacional está amarrado intimamente ao processamento de informações que cerceiam a empresa e que transitam em sua hierarquia funcional. Assim sendo, as informações é essencial para sistemas que dão aporte a tomada de decisão. No manuseio das informações as organizações tornam-se mais aptas a promoverem mudanças endógenas e exógenas com o intuito de se manter competitivas. Ainda segundo o autor a busca do aprimoramento não a torna mais perspicaz nem mesmo a exclui de enfrentar as implicações negativas de mudanças futuras na organizações.

Salientando sua inter-relação com as demais áreas que integram o sistema empresa, Kotler (2000) destaca que o marketing implica uma atitude generalizada global da organização. Nesse sentido, é possível referir-se a ele como uma ideologia, um valor cultural que envolve toda a empresa. O marketing é dinâmico, em razão, principalmente, de dois fatos: as necessidades e desejos dos clientes modificam-se permanentemente e cada vez com mais velocidade; a competição a cada dia está se tornando mais intensa e agressiva. Em consequência disso, uma empresa deve procurar acompanhar sistematicamente a evolução das necessidades, hábitos, desejos e outros aspectos que caracterizam a demanda, e, simultaneamente, buscar mecanismos de conquistar e manter de forma sustentável vantagem sobre os competidores. Sob esses aspectos, e considerando o fato de que mercados identificados como altamente competitivos revelam sempre uma condição de oferta maior do que a demanda, uma empresa só terá a possibilidade de crescer à custa do concorrente. Destaque-se, nessa particular condição de ambiente de negócios (demanda maior do que a oferta), que os objetivos de crescimento só serão alcançados pelo desenvolvimento de estratégias competitivas.

Nesse contexto, o papel do marketing ganha realce em decorrência de as atividades que o compreendem terem por foco dois elementos cruciais no cenário competitivo de qualquer organização: o mercado e a concorrência. Marketing desempenha uma função vital para a viabilização das mudanças organizacionais impostas pelo planejamento estratégico tanto para a consecução de objetivos de crescimento como para a definição das estratégias competitivas que contribuirão para que a empresa atinja aqueles objetivos.

À luz dessas considerações preliminares, justifica-se a pertinência de um trabalho acadêmico alicerçado sobre um arcabouço teórico que cerceia os temas planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional.

2. Metodologia

Metodologicamente, o trabalho é desenhado na modalidade ensaio, o qual é concebido por Medeiros (2000) como uma exposição metodológica sobre um assunto e a apresentação das conclusões originais a que se chegou depois de acurado exame do mesmo. Para o autor, o ensaio é “problematizador”, não-dogmático, e nele devem se sobressair o espírito crítico do autor e a originalidade.

Conforme pondera Severino (2000), no ensaio há maior liberdade por parte do autor para defender determinada posição, sem que ele tenha que se apoiar no rigoroso e objetivo aparato de documentação empírica e bibliográfica. De fato, o ensaio não dispensa o rigor lógico e a coerência de argumentação e, por isso mesmo, exige informação cultural e maturidade intelectual.

O presente trabalho propõe-se fazer uma análise formal, discursiva e concludente e desdobra-se em uma exposição lógica e reflexiva sobre planejamento estratégico de marketing e desenvolvimento organizacional. Complementarmente são feitas algumas considerações críticas sobre aspectos tangenciais ao processo de planejamento empresarial e de marketing dentro do contexto de mudança organizacional.

3. Referencial Teórico

3.1. D.O. Desenvolvimento Organizacional

É notória a crescente onda de transformações pela qual o mundo globalizado tem vivenciado na atualidade. E nesse contexto sistêmico de transformações a globalização torna-se um evento irreversível e contaminador de todos os países, tanto na esfera social, política e econômica. Fonseca (1997) aponta três forças agindo neste processo: os avanços da transmissão da informação e da engenharia genética; a formação de áreas de livre comércio e dos blocos econômicos; a interdependência dos mercados físicos e financeiros em escala global.

Para Motta (1998), a supremacia do pensamento capitalista alinhado ao constante crescimento do consumismo encoraja as organizações a realizarem ajustes em suas estruturas para poderem se adaptar a nova conjuntura global. E nesse cenário as inovações tecnológicas e as transformações sociais promovem mudanças significativas no processo de criação de bens, serviços e a vida das pessoas, inclusive. Dentro de um contexto mais pragmático, Neto (1995) afirma que para se alinhar às estratégias empresárias com as mudanças impostas pelo ambiente externo, é imperativa a adaptação da estrutura organizacional da empresa com os objetivos a serem perseguidos. Assim, um desenvolvimento organizacional implica em mudança contínua e profunda na cultura organizacional.

Robbins (1996) instrui que a cultura organizacional diz respeito ao sistema de significado compartilhado pelos membros que distingue uma organização de outras. Esse sistema de significado compartilhado é um conjunto de peculiaridades chave que a organização valoriza. Já os acadêmicos Kisil e Pupo (1998) enfatizam que a cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças e valores e para que uma organização sobreviva e se desenvolva deve haver revitalização e inovação. Para os autores é fundamental mudar a cultura organizacional.

Araújo (2000) afirma que mudança organizacional deve atingir os componentes comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico de uma organização. Por se tratar de um processo que suscita alteração nos alicerces organizacional de uma empresa, deve ser planejado e operacionalizado por agentes interno ou externo e com supervisão da cúpula de gestão. Ainda

segundo o autor, no processo de mudança, são essenciais:

- Suporte da alta administração;
- Consciência sobre o impacto do processo de mudança;
- Preparação da mudança;
- Conhecimento do alcance dos vários programas de mudança;
- Não expectativa por resultados plenos e imediatos;
- Congruência entre os objetivos da mudança e os valores da empresa;
- Controle.

Kisil e Pupo (1998) são categóricos em afirmar que toda mudança organizacional deve ser gerida por uma autoridade responsável da organização. E dependendo das proporções das mudanças promovidas torna-se necessário a definição de equipes de mudança, lideradas por um gestor da mudança. Os autores dizem, ainda, ser de extrema relevância o total comprometimento de todos os membros da organização com o processo de mudança. Nesse sentido é absolutamente necessária uma boa comunicação entre o gestor ou equipe de mudança e os diferentes níveis de supervisão da organização.

No âmbito de planejamento estratégico é fundamental assinalar a importância da direção do processo de mudança. Pois é nesse nível hierárquico que se dá a origem das decisões de planejamento estratégico e de onde se deve conduzir o processo de mudança. Muitas vezes é nesse “nó” hierárquico que muitas incertezas e conflitos surgem e acarretam em discórdias nos níveis mais baixos do organograma da empresa, inclusive. Nessa situação, o surgimento de atitudes de resistências e insatisfação pode configurar em uma barreira às mudanças desejadas (KISIL E PUPO, 1998).

Robbins (1996) aconselha que a realização de um diagnóstico organizacional seja fundamental antes de se promover qualquer processo de mudança. Um diagnóstico é identificar a situação atual da organização por meio de um ou mais conjuntos de variáveis, ou seja, pode haver mais de um diagnóstico. Para a realização de um diagnóstico pressupõe-se, de acordo com Kisil e Pupo (1998):

- Que o objetivo de realizá-lo esteja claro;
- Que os recursos necessários para efetivá-lo sejam definidos;
- Que o conjunto de variáveis a serem estudadas sejam conhecidas;
- Que a profundidade do estudo seja determinada;
- Que o tempo para viabilizá-lo, bem como a validade dos resultados, sejam estabelecidos;
- Que o grupo técnico que irá realizá-lo conheça essas condições antes de propor o estudo e esteja capacitado para fazê-lo;
- Que o estudo, em seu plano integral, seja aprovado por quem de direito da organização.

Kisil e Pupo (1998) ao discorrerem sobre as nuances da teoria do desenvolvimento organizacional, tornam público a existência de diversas maneiras de se realizar um diagnóstico organizacional. Entretanto, independentemente de escopo, intensidade e temporalidade, as variáveis trabalhadas podem ser identificadas em uma estrutura sistêmica. E dentro desta estrutura pode-se destacar:

- **Contexto mediato:** As condições sócio-econômico-políticas do país, representadas pela existência ou não de políticas nacionais de incentivo, indiferença, ou rechaço a um processo de descentralização administrativa, valorizando o nível municipal de organização político-administrativa; a existência de instrumentos legais que estimulem a participação e

organização da sociedade civil, permitindo o exercício da cidadania na gestão do sistema.

- **Contexto imediato:** condições gerais do município em relação ao seu aparato legal, sua estrutura jurídico-administrativa, sua proximidade ou não de pólos de atração econômica e de serviços, sua competitividade por atrair recursos humanos adequados, sua situação financeira; as condições demográficas e epidemiológicas, determinando possíveis níveis de necessidade e demandas a serem atendidas; a organização de sua sociedade civil, com a identificação de grupos eventual-mente participantes da organização de um Sistema Municipal de Saúde.
- **Recursos e processos:** Podem ser entendidos como elementos essenciais para o processo de produção. Eles representam uma gama variada de elementos e podem ser classificados em: recursos humanos, recursos materiais, recursos financeiros e recursos de informação. Todos eles são colocados à disposição de um processo de produção. Esse processo é normalmente estudado dentro do que se conhece como O&M (Organização e Método). Critérios de eficiência, eficácia, produtividade, qualidade relacionam os recursos e processos com os resultados e com o impacto.
- **Estrutura:** refere-se aos modos através dos quais se dividem as tarefas da organização em unidades operacionais e a coordenação entre essas unidades. Em sentido formal, a estrutura é apresentada pelo organograma, pela descrição dos cargos e dos serviços, pelas regras e regulamentos.
- **Resultados:** dizem respeito ao que se espera diretamente do processo de produção, em termos de produtos, bens ou serviços que são colocados à disposição do consumidor ou do público em geral.
- **Impacto:** diz respeito às mudanças na qualidade de vida resultantes da aquisição de um bem ou serviço. Esse impacto pode ser direto ou indireto, dependendo do grau de sua proximidade em relação ao bem ou serviço.

Pode-se considerar que o diagnóstico compõe-se de quatro partes básicas:

- **Formular uma hipótese de problema.** Significa que se identifica um ou vários possíveis problemas que afetam a organização. Esses problemas seriam resultados de forças desestabilizadoras externas ou internas. Formulam-se esses problemas como hipóteses, já que a identificação ou não como problema deverá resultar do próprio diagnóstico.
- **Juntar informações sobre o possível problema.** Essa informação depende da qualidade do problema e da profundidade do diagnóstico que se quer realizar. É importante lembrar que informação tem um custo e que este deve ser proporcional ao quanto valorizamos a informação para conhecer o problema.
- **Analisar a informação.** Essa etapa depende da capacidade da equipe de diagnóstico, já que implica valorizar diferentes informações para se fazer a melhor identificação e definição do problema. Implica confrontar informações e conhecimentos extraídos do diagnóstico específico e compará-los com as experiências anteriores de casos ou condições similares.
- **Fazer o Diagnóstico Organizacional.** Significa que se tomam decisões sobre os resultados obtidos. Esse diagnóstico pode confirmar a hipótese do problema identificado ou refutá-la. Nesse caso, novas hipóteses de problemas devem ser sugeridas e o modelo proposto deverá ser repetido. Quanto maior o número de áreas da organização que são submetidas a esse processo, maior é o número de informações que devem ser obtidas e maiores a chance de se alcançar um diagnóstico mais profundo e mais completo.

3.1.1. Estratégias de mudança

As estratégias podem ser de três diferentes ordens:

- **Gerais:**
 - a. Concentração: estratégia de um único produto ou prestação de serviço;
 - b. Estabilidade: A organização procura mudar para manter seu produto ou serviço;
 - c. Crescimento: Representa a estratégia mais comum a ser perseguida pelas organizações que se orientam pelo mercado;
 - d. Redução de despesas: Os tipos básicos de redução de despesas são: redução de pessoal, diminuição de estoques, corte de gastos supérfluos.
- **Específicas:** essas estratégias devem ser compatíveis com as estratégias gerais fixadas. Segundo Porter (1991), elas podem ser agrupadas em:
 - a. Estratégias relativas aos concorrentes;
 - b. Estratégias relativas aos fornecedores;
 - c. Estratégias relativas aos clientes;
 - d. Estratégias relativas aos produtos ou serviços.
- **Funcionais:** descrevem as tarefas específicas que devem ser executadas para se implantar a estratégia de mudança da empresa, como por exemplo:
 - a. Estratégias financeiras;
 - b. Estratégias de recursos humanos;
 - c. Estratégias de operações.

Ao arrazoar sobre desenvolvimento organizacional, Senge (1996) aconselha que ao se debater mudança organizacional é pertinente considerar as inter-relações entre estrutura organizacional e os componentes que a compõe. Como mudanças profundas podem ocorrer durante um processo de desenvolvimento organizacional, é bem plausível, a relevância de se entender as relações políticas que são estabelecidas entre os agentes de mudança. Por se tratar de uma estrutura social já estipulada, uma organização por ser formada de diversos agentes, pode sofrer influências positiva ou negativa quanto à aceitação das mudanças impostas à hierarquia da organização. Esta estrutura pode ser comparada, segundo Stoner e Freeman (1992), a figura de um iceberg (Figura 1).

Figura 1 – Iceberg da Mudança

MODELOS MENTAIS

O ICEBERG ORGANIZACIONAL

Aspectos Visíveis

Objetivos
Tecnologia
Estrutura
Políticas e Procedimentos
Recursos Financeiros

**CULTURA PATENTE
(ESTRUTURAS DE SUPERFÍCIE)**

Aspectos Informais (encobertos)

Percepções
Atitudes
Sentimentos (raiva, simpatia, medo, desespero)
Valores
Interações Informais
Normas do Grupo

**CULTURA LATENTE
(ESTRUTURAS PROFUNDAS)**

Adaptado de STONER & FREEMAN (1992).

A figura do iceberg organizacional tem sua origem nos modelos mentais dos agentes e no seu inter-relacionamento com seus desejos. Assim, ampliar a consciência dos agentes organizacionais em relação sistema organizacional, e promover ações de modo a transformá-lo, implica pensar na organização dentro de um contexto sistêmico. Deve-se, ainda, promover um entendimento compartilhado sobre como este sistema deveria estar estruturado e sobre seu comportamento desejado. Desta forma, é possível conceber um modelo mental estratégico que poderá ser concretizado e aplicado para que a organização seja conduzida ao encontro de seus objetivos.

3.2. Formulação Estratégica e Planejamento Estratégico

Uma estratégia pode ser arquitetada em uma seqüência temporal de decisões, ou, alternativamente, como um processo que envolve um conjunto de ações voltadas para conduzir uma empresa em direção ao cumprimento de suas metas de curto prazo e seus objetivos de longo prazo (HARRISON, 2005).

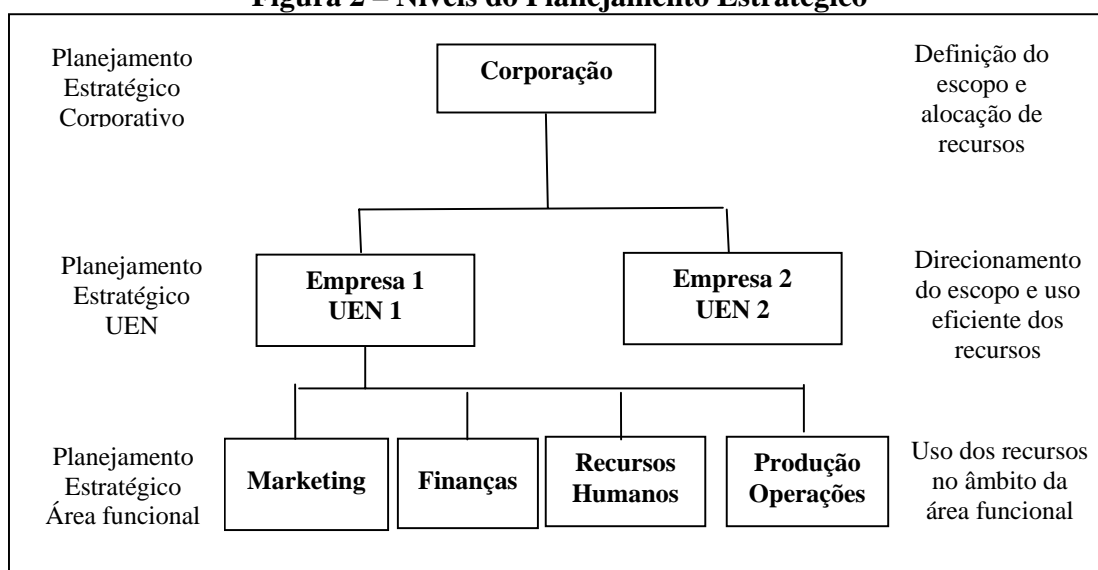
As estratégias encontram-se presentes em todas as organizações, tanto as mais simples como as maiores e mais complexas, mas elas podem variar em relação ao grau de formalismo com que são formuladas e implantadas. Em algumas empresas, em especial naquelas que operam em ambientes que mudam velozmente, ou em organizações de pequeno porte, as estratégias não são definidas ou “planejadas” na concepção formal do termo (HARRISON, 2005).

Além do grau de formalismo, as estratégias podem ser consideradas em relação ao fato de serem deliberadas ou emergentes (HAX e MAJLUF, 1991). Na estratégia deliberada, os gestores planejam seguir um determinado curso de ação predefinido e intencional. A estratégia emergente

significa que ela não é necessariamente planejada ou intencional, mas o resultado de padrões e consistências observadas no passado, mediante um processo de tentativa e erro. Esses dois últimos conceitos constituem os limites das diferentes combinações que formam a base de uma tipologia que caracteriza os processos de formulação de estratégias.

A formulação de estratégia, concebida como o processo de planejar as estratégias, ou, no sentido mais amplo, o processo de planejamento estratégico, pode ser desdobrado em três níveis (KOTLER, 2000): corporativo, empresarial ou da unidade estratégica de negócio (UEN) e funcional. A figura 2 apresenta uma visão esquemática desses três níveis.

Figura 2 – Níveis do Planejamento Estratégico



Fonte: adaptado de Harrison (2005) e Stevens et alii (2001)

No nível corporativo, a formulação da estratégia (planejamento estratégico) refere-se à definição, avaliação e seleção de áreas de negócio nas quais a organização irá concorrer e a ênfase que cada área deverá receber. Nesse nível, a questão fundamental é a alocação de recursos entre as áreas de negócio da organização, segundo os critérios de atratividade e posição competitiva de cada uma dessas áreas, e as estratégias são predominantemente voltadas para o crescimento e a permanência (sobrevivência) da corporação.

A formulação estratégica no segundo nível – empresarial ou da área estratégica de negócios - está relacionada ao uso eficiente dos recursos e diz respeito ao direcionamento que a organização irá dar ao escopo dos negócios. Nesse nível, predominam as chamadas estratégias competitivas. Assim, a estratégia da unidade de negócio diz respeito à maneira como uma organização irá concorrer nos mercados escolhidos.

A formulação estratégica no nível funcional relaciona-se ao processo por intermédio dos quais as várias áreas funcionais da empresa irão usar seus recursos para a implantação das estratégias empresariais, de modo a conquistar vantagem competitiva e contribuir para o crescimento da corporação. Assim, por exemplo, em cada unidade de negócio, a área funcional de marketing irá desenvolver o processo de planejamento tendo em vista a formulação de estratégias competitivas e a consecução dos objetivos da unidade de negócio em mercados específicos (KOTLER, 2000).

Em empresas de porte médio com uma única UEN, o planejamento estratégico de

marketing e o planejamento operacional de marketing podem ser desenvolvidos como um processo único (STEVENS et alii, 2001), e, em organizações menores, o processo de planejamento incorpora os três níveis simultaneamente. Harrison (2005) complementa, afirmando que, quando se trata de estratégias no âmbito corporativo, as decisões são tomadas nos escalões mais altos da organização, embora as pessoas que se encontrem nesse nível possam receber informações de gestores de níveis mais baixos. Se uma determinada organização contar apenas com uma única unidade de negócios, as decisões do primeiro e segundo níveis são tomadas pelas mesmas pessoas. Em organizações com múltiplos negócios, as decisões no nível da unidade de negócios são tomadas pelos executivos de maior nível dentro da unidade; no nível da área funcional, as decisões são tomadas pelos respectivos gestores.

Uma questão relevante, relacionada com os aspectos organizacionais do plano de marketing é levantada por Ferrell e Hartline (2005). Trata-se de a quem atribuir a responsabilidade pela redação do plano de marketing. Em algumas empresas, a responsabilidade pode caber ao gestor de marketing, ao gestor de marca ou ao gestor de produto; em outras, os planos são elaborados por um comitê. Existem ainda aquelas que contratam consultores de marketing para redigir o plano. Todavia, Ferrel e Hartline (2005) são incisivos ao afirmarem que a responsabilidade pelo planejamento de marketing repousa no nível do vice-presidente de marketing ou do diretor de marketing, na maior parte das empresas.

Outra questão, levantada por Campomar (1983), refere-se ao fato de que, no plano de marketing, devem ser identificadas as unidades operacionais e os gestores responsáveis pela realização das várias atividades previstas no programa de ações. Os gestores deverão participar do processo por constituírem os agentes facilitadores do mecanismo de consecução das ações contidas no plano de marketing. Como elementos comportamentais desejáveis nesses gestores, destacam-se:

1. Habilidade de entender os outros e saber negociar;
2. Força para ser justo, a fim de colocar as pessoas e alocar os recursos onde serão mais eficientes;
3. Eficiência sobre os aspectos críticos do desempenho ao administrar as tarefas de marketing;
4. Habilidade de criar uma ambiente informal propício para enfrentar cada problema com o qual se defronte.

Ressalte-se, ainda, que a aprovação final do plano de marketing cabe ao CEO ou ao presidente, embora muitas organizações recorram a comitês executivos, que avaliam e filtram os planos de marketing antes de submetê-los ao dirigente que o aprovará (FERRELL e HARTLINE, 2005).

3.2.1. Papel do Marketing no Direcionamento da Gestão Estratégica

Hooley et alii (2005) consideram central o papel do marketing na formulação e implantação da estratégia. Isto porque a administração estratégica tem que lidar permanentemente como um ambiente em constante mudança, no qual se sobressaem duas entidades e forças: o mercado e a concorrência. Isso obriga as empresas, em ambiente de alta competitividade, caracterizado por demanda maior do que a oferta, a pautarem suas ações em uma filosofia de orientação para o mercado (KOHLI e JAWORSKI, 1991; NARVER e SLATER, 1992).

A importância do marketing em organizações orientadas para o mercado, que mantêm um duplo foco – mercado e concorrência -, pode ser destacada mediante três elementos ou papéis que

constituem o ponto central de seu processo estratégico (HOOLEY et alii, 2005). Nesse contexto, um primeiro papel ou tarefa de marketing é a identificação das peculiaridades, perfis, exigências e demandas dos clientes e a comunicação e disseminação eficaz das informações para a organização como um todo. O segundo papel do marketing é determinar o posicionamento competitivo, de modo a ajustar os recursos, capacidades e objetivos da empresa às necessidades diversificadas dos clientes. Essa tarefa implica reconhecer que os mercados são heterogêneos; cabe, portanto, à empresa identificar os segmentos que os compõem, avaliar o grau de atratividade de cada um deles e, simultaneamente, analisar a condição competitiva para atendê-los. Essa análise determinará a estratégia de segmentação que a empresa irá adotar, em busca do atendimento de seus objetivos de crescimento e rentabilidade. O terceiro papel revelador da importância do marketing no processo competitivo prende-se à tarefa de implantação da estratégia, o que significa alinhar os recursos da organização para planejar e executar a entrega de valor e conseqüente satisfação do cliente. O marketing contribui na coordenação dos esforços que visam a garantir a satisfação do cliente e a mantê-lo.

3.2.2. Importância do Planejamento Estratégico e do Marketing no Processo Gerencial

Lambin (2000) destaca a importância do marketing na atividade de planejamento e elaboração do plano estratégico. O autor argumenta, preliminarmente, que um dirigente de empresa, ainda que avesso a qualquer idéia de planejamento, terá sempre que lidar com três tipos de questões:

- Definição e avaliação dos investimentos na capacidade produtiva, necessários para responder à evolução da demanda ou para desenvolver novos produtos e/ou mercados, ou seja, para atender os objetivos corporativos de crescimento e de rentabilidade;
- Estabelecimento do programa de produção necessário para atender às previsões de pedidos, tendo em conta que esses pedidos e encomendas são uma variável dependente da sazonalidade e dos ciclos da demanda (variável externa incontrollável) e das ações decorrentes dos esforços de marketing da organização (variável controlável);
- Os recursos financeiros (tesouraria) necessários para fazer frente aos compromissos estimados no processo de previsão de despesas e receitas.

Os problemas apontados são inerentes ao processo gerencial de qualquer organização, e sua solução tem por ponto de partida as previsões de vendas nos prazos curto médio e longo.

Lambin (2000) realça a importância e as vantagens do planejamento e dos planos estratégico e de marketing, e alinha, como argumentação, um conjunto de razões. O autor afirma que, entre outros motivos, o planejamento e os planos estratégicos e de marketing:

- Descrevem o sistema de valores, a filosofia dos dirigentes e dissemina uma visão comum do futuro na equipe de colaboradores.
- Explicam a situação de partida e descreve as condições e as mudanças e evoluções passadas e esperadas no futuro do ambiente de negócios, o que possibilita escolhas mais consistentes por parte da administração.
- São um instrumento de coordenação entre atividades e áreas funcionais, permitindo que se mantenha coerência entre os objetivos. Além disso, quando houver conflitos e incompatibilidades, ele favorece arbitragens tendo por base critérios objetivos.
- Facilitam o acompanhamento e monitoramento das ações empreendidas, possibilitando

efetuar uma interpretação imparcial dos desvios entre os objetivos estabelecidos e o desempenho efetivo, e determinar velozmente ações corretivas, se necessário.

- Aumentam a flexibilidade de reação da empresa face às mudanças imprevistas.
- Permitem a uma organização e um uma gestão mais rigorosas, fundamentadas em normas, orçamentos, calendários, e não em soluções administrativas improvisadas e aleatórias.

3.2.3. Planejamento de Marketing no Nível Estratégico

O processo de marketing e, conseqüentemente, o processo de planejamento formal de marketing também ocorre em dois níveis, embora muitas vezes não exista uma linha divisória nítida entre cada um deles: o nível estratégico e o nível operacional. Para Lambin (2000), o processo de planejamento estratégico de marketing tem por objetivo exprimir, de um modo claro e sistemático, as alternativas escolhidas pela empresa, tendo em vista a assegurar seu crescimento no médio e longo prazo. Em seguida, as alternativas serão convertidas em decisões e programas de ação.

Lambin (2000) considera que a abordagem de marketing, no contexto do planejamento estratégico de marketing, articula-se em torno das seguintes questões fundamentais, cujas respostas constituirão a espinha dorsal do processo de planejamento e, eventualmente, de um plano estratégico de marketing:

- Definição do mercado de referência (mercado a ser considerado) e estabelecimento da missão estratégica da empresa nesse mercado.
- Identificação da diversidade do binômio produto-mercado no mercado no mercado de referência e definição dos posicionamentos suscetíveis de serem adotados.
- Avaliação da atratividade intrínseca dos binômios produto-mercado e identificação das situações favoráveis e desfavoráveis do ambiente.
- Para cada binômio produto-mercado levantar os trunfos da empresa, bem como suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem competitiva que ela a empresa pode desenvolver.
- Estabelecimento de uma estratégia de cobertura e de desenvolvimento a ser adotada e do nível de ambição (objetivos) estratégica, em termos de crescimento e lucratividade.
- Traduzir os objetivos estratégicos e convertê-los em um programa de ação que considere as variáveis que compõem o processo de marketing no nível operacional: produto, preço, promoção, praça.

A proposição de Lambin (2000) põe em evidência três aspectos. O primeiro diz respeito a dois elementos que constituem o cerne do marketing estratégico: a segmentação de mercado e o posicionamento competitivo. O segundo aspecto é convergente com o que afirmam Kotler (2000) e Harrison (2005). Nesse sentido, o processo de segmentação e posicionamento apóia-se nos princípios e técnicas presentes no processo de desenvolvimento de estratégias competitivas. O terceiro aspecto reforça a idéia de integração entre as ações estratégicas, táticas e operacionais de marketing.

Por outro lado, na visão de Ferrell e Hartline (2005), o planejamento estratégico de marketing apresenta os seguintes aspectos peculiares:

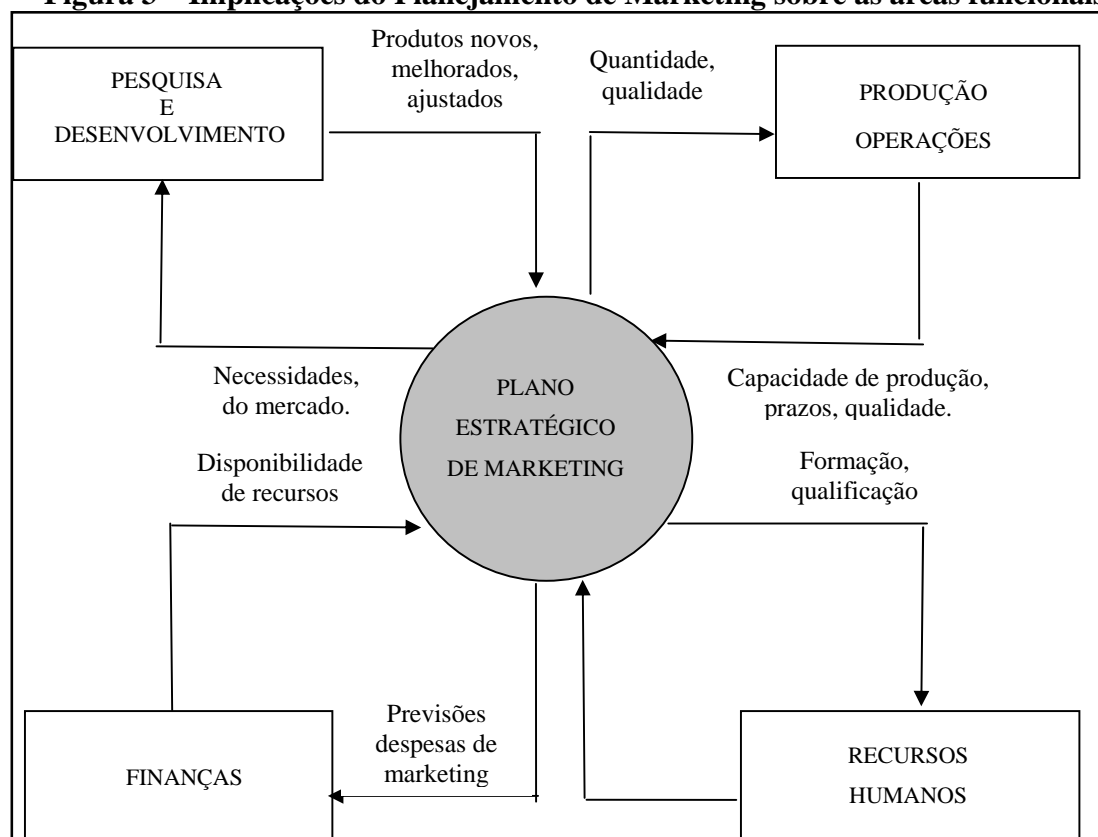
- Pode ser interpretado como um funil ou filtro, por meio do qual, decisões amplas fluem em direção a decisões mais específicas, à medida que o processo se desenrola nas várias etapas de planejamento subseqüentes.
- Envolve o estabelecimento de uma missão da organização, a formulação de uma estratégia

corporativa e uma estratégia da UEN, a fixação de metas e objetivos de marketing, a definição das estratégias de marketing e, por fim, a elaboração de um plano de marketing.

- Deve ser consistente com a missão da organização e com as estratégias corporativas e da UEN.
- Deve ser integrado e articulado com os planos individuais das outras áreas funcionais da organização.
- Estabelece metas e objetivos no âmbito das variáveis de decisão de marketing convergentes com a missão, os objetivos e as metas da organização como um todo.
- Estabelece uma estratégia de marketing que inclui a escolha e análise de mercados-alvos (segmentação de mercado) e a criação e manutenção de um composto de marketing apropriado.
- Dá origem a um plano estratégico de marketing que inclui as atividades e os recursos necessários para cumprir a missão da organização e da UEN e atingir seus objetivos e metas.

Devem-se ressaltar, ainda, as conexões estabelecidas entre o planejamento estratégico/plano estratégico de marketing e as demais áreas funcionais da empresa individual ou unidade estratégica de negócio. A figura 3 proporciona uma visão da integração “plurifuncional” conectando o conjunto de atividades da cadeia de valor. Em uma organização orientada para o mercado, o marketing desempenha um papel estratégico na orientação e reorientação contínua das atividades da empresa em direção às oportunidades de crescimento e de rentabilidade, levando em consideração os recursos e o *know-how* disponíveis.

Figura 3 – Implicações do Planejamento de Marketing sobre as áreas funcionais



Fonte: adaptado de Lambin (2000)

McDonald (2005) salienta que, apesar de o processo de planejamento estratégico de marketing e de elaboração de plano parecer uma tarefa simples, considerada a lógica que o sustenta, várias questões conceituais e práticas podem emergir, as quais convertem esse processo em um dos mais intrigantes aspectos do gerenciamento empresarial. McDonald (2005) sugere algumas dessas questões:

- Quando deve ser feito, com que frequência, por quem e como?
- O processo é diferente para uma empresa de grande porte e para uma empresa de médio ou pequeno porte?
- O processo difere entre empresas diversificadas e empresas com baixo ou nenhum grau de diversificação de produtos e mercados?
- Qual o papel do executivo principal (CEO) no processo?
- Qual o papel do departamento do planejamento da empresa ou unidade estratégica de negócio?
- Qual o papel do departamento de marketing?
- O planejamento de marketing deve ser feito de cima para baixo (*top-down*) ou de baixo para cima (*botton-up*)?
- Qual a relação e o grau de inter-relação entre o planejamento estratégico, que abrange períodos mais longos, e o planejamento operacional de marketing, que normalmente cobre um período correspondente a um ano?

Assim, tão ou mais importante do que descrever o conteúdo de um plano estratégico de marketing é estabelecer um projeto de implantação de sistemas de planejamento de marketing.

O processo de planejamento estratégico de marketing deve ser interpretado como imprescindível para o sucesso da empresa. McCarthy (1996) define esse processo como a identificação de oportunidades atrativas e desenvolvimento de estratégias de marketing rentáveis, convergindo para a visão do sistema de marketing apresentada na figura 2. Essas estratégias devem ser específicas e direcionadas a um mercado-alvo, mediante um composto de marketing especializado.

A concepção de Kotler (2000) a respeito do planejamento estratégico orientado para o mercado tem um caráter mais abrangente sendo definido como uma atividade gerencial que envolve objetivos, habilidades e recursos de uma empresa para o aproveitamento das oportunidades em um mercado em contínua mudança.

Westwood (1997) identifica planejamento de marketing como um conjunto de métodos e processos voltados para a aplicação dos recursos de marketing para atingir os objetivos da empresa como um todo e do marketing em particular. Lambin (2000) propõe uma interpretação semelhante à de Westwood, embora aquele autor faça referência apenas ao nível estratégico de decisão de marketing.

Focando apenas o nível estratégico de decisões, Westwood (1997) considera que o planejamento de marketing é usado para prever o tamanho do mercado, identificar e avaliar segmentos desse mercado, decidir sobre a participação viável da empresa em cada segmento de mercado e definir uma estratégia de posicionamento. O autor descreve as seguintes tarefas envolvidas no processo de planejamento de marketing:

- Realizar pesquisa de marketing dentro e fora da empresa;
- Identificar potencialidades e fragilidades da empresa;

- Fazer suposições;
- Estabelecer objetivos de marketing;
- Gerar estratégias de marketing;
- Definir programas;
- Determinar orçamentos;
- Rever os resultados e revisar os objetivos, estratégias ou programas.

3.2.4. Aspectos Organizacionais do Planejamento

Um aspecto importante a ser considerado nos processos de planejamento empresarial e de marketing, é a questão da participação dos administradores no processo como um todo. Stevens et alii (2001) argumentam que, em geral, quanto mais a organização cresce, mais a atividade de planejamento fica a cargo de grupos de gestores, em vez de a cada gestor individualmente. Esses autores apontam algumas razões para o fato de as organizações de maior porte recorrerem a uma equipe profissional de planejamento. Em primeiro lugar, o planejamento consome tempo, e, sendo assim, uma equipe de planejamento pode reduzir a carga de trabalho individual dos gestores. Um segundo motivo é que o planejamento requer coordenação, e uma equipe especializada pode ajudar a integrar e coordenar as atividades de planejamento de cada gestor. Além disso, como o planejamento requer experiência, uma equipe pode contribuir com um maior número de instrumentos e técnicas para a solução de um determinado problema do que um indivíduo sozinho. Um quarto motivo refere-se ao fato de que o planejamento requer objetividade; nesse caso, uma equipe de planejamento pode ter visão mais abrangente do que um único indivíduo.

4. Considerações Finais

O processo estratégico em uma organização configura-se como um esforço permanente de ajuste e adequação de seus objetivos e recursos, competências e capacidades às oportunidades proporcionadas pelo ambiente de negócios em mudança. O planejamento, nos níveis estratégico, tático e operacional, revela-se como o mecanismo que permite o ajuste, tendo em vista a conquista de vantagens competitivas sustentáveis e o conseqüente alcance de crescimento e rentabilidade, em um ambiente caracterizado por mudanças incontroláveis e imprevistas.

Dois elementos emergem nesse cenário. O primeiro elemento, que se relaciona à instabilidade e turbulência do ambiente externo em mudança, direciona a atenção dos dirigentes da empresa e da área de marketing para o fato de que cada dia com mais intensidade as decisões empresariais são tomadas em um ambiente onde imperam tipicamente condições de incerteza. Sob esse aspecto, está sempre presente a hipótese de que o futuro não será uma confirmação do passado, principalmente por decorrência de causas, variáveis e forças que fogem ao controle do dirigente. Nesse sentido, o papel do marketing se sobressai, em razão da própria dinâmica de seu processo gerencial, essencialmente voltado para as duas entidades mais significativas do ambiente externo incontrolável, as quais estão diretamente ligadas no objeto e objetivo dessa área funcional: o mercado e a concorrência.

O segundo elemento diz respeito especificamente à variável demanda, no contexto da competitividade. Uma das peculiaridades mais marcantes do ambiente competitivo contemporâneo é a tendência de o crescimento dos mercados revelarem-se bem mais modesto do que a capacidade das empresas de gerarem produtos. Em outras palavras, há uma condição do ambiente de negócios que prevalece atualmente e tende a se consolidar no futuro: a oferta é maior

do que a demanda. Isso implica inferir que uma organização, quer seja uma empresa individual ou uma corporação com múltiplos negócios, premida pela necessidade de crescimento e de rentabilidade, só conseguirá alcançar esses objetivos à custa dos concorrentes. Por esse motivo, as estratégias competitivas de marketing têm-se convertido em um dos mecanismos basilares para determinar o crescimento e a rentabilidade das organizações.

À luz do exposto, é pertinente afirmar que planejamento estratégico e planejamento estratégico de marketing figuram como peças chave no contexto do processo gerencial em seus vários níveis hierárquicos. Sob esse aspecto, o planejamento de marketing ocupa um papel central no sistema, como instrumento indissociável do processo de formulação e implantação de estratégias competitivas e de crescimento e de agente facilitador e mantenedor das mudanças organizacionais vindouras.

É recomendável, entretanto, que os gestores enfatizem não apenas os aspectos relativos ao processo de planejamento, mas também nas estratégias de condução das mudanças organizacionais e na gestão dos conflitos que inevitavelmente surgirão no processo de desenvolvimento organizacional.

4.1. Limitações do ensaio

Por se tratar de um trabalho acadêmico estruturado sob a modalidade de ensaio, não foi intenção realizar nenhuma pesquisa exploratória descritiva analítica ou ilustrativa sob a luz do método do estudo de caso. O ensaio foi uma contribuição teórica e provocativa com o intuito de suscitar o espírito crítico e investigativo de futuros pesquisadores.

4.2. Recomendações futuras

Para uma melhor contribuição a estado da arte em administração sugere-se a utilização de estudo de casos únicos ou multi-casos para a validação de futuras hipóteses que ensaio possa ter criado no leitor

5. Referências Bibliográficas

- ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CAMPOMAR, M. Revisando um Modelo de Plano de Marketing. **Revista Marketing nº 121**. São Paulo, 1983.
- FERRELL, O. C. e HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**, Thomson, Brasil, 2005.
- FONSECA, E.G.: Saibam como os teóricos estão interpretando o processo. Folha de S. Paulo, **Caderno Mais**, p.2, 2 de novembro de 1997.
- HARRISON, J. S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Bookman, Porto Alegre, 2005.
- HAX, N. S. e MAJLUF, A. C. **Estrategia para el Liderzgo Competitivo**. Granica, Barcelona, 1997.
- HAX, N. S. e MAJLUF, A. C. **The Strategy Concept and Process**. Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.
- HOOLEY, G. J., SAUNDERS, J. A. e PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. Pearson- Prentice Hall, São Paulo, 2005.
- KISIL, M. & PUPO, T. R. G. B. **Gestão da Mudança Organizacional**. Fundação Peirópolis. São Paulo. 1998

- KOHLI, A e JAWORSKI, B. J. **Market Orientation: The Construct, Research, Propositions and Managerial Implications**. Journal of Marketing, abril, 1990, p. 1-18.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. McGraw Hill: Lisboa, 2000.
- MCCARTHY, E. J. **Basic Marketing - A Global Managerial Approach**. USA: McGraw-Hill, 1996.
- MCDONALD, M. **Planejamento Estratégico de Marketing – Teoria e Prática**. In Michael Baker, **Administração de Marketing**, Editora Campus-Elsevier, São Paulo, 2005, cap. 5, p. 62-83.
- MCDONALD, M.; DUNBAR, I. **Market segmentation: a step-by-step approach to creating profitable market segments**. London: Macmillan Business, 1995.
- MEDEIROS, J. B. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTTA, P.R.: **Transformação Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- NARVER, J. C. e SLATER, S. F. **The Effect of a Market Orientation on Business Profitability**, Journal of Marketing, Outubro, 1990.
- PETER, J. P.; DONNELLY, J. H. **Preface to Marketing Management with PowerWeb**. McGraw-Hill/Irwin, 2002.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- ROBBINS, S. P. **Organizational behavior**. 7. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina – Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo, Best Seller, 1996.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.
- SIMPSON, P. M. **Segmentação do Mercado**. In MARKETING - as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001, 559 p. p. 194-221.
- STEVENS, R. LOUDON, D., WRENN, B. e WARREN, W. **Planejamento de Marketing**, Makron Books, São Paulo, 2001.
- STONER, J. & FREEMAN R. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1992.
- TOLEDO, G. L. **Relações Públicas e Marketing: Um Conceito Tridimensional**. Anais do 18º EN-ANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, setembro, 1994.
- TOLEDO, G. L.; FORTES, W. G. **Relações Públicas e marketing: uma abordagem estratégica**. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 1-10, jul./set. 1989.
- WESTWOOD, J. **O Plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.