



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A INFLUÊNCIA DO MARKETING ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DO NEGÓCIO

Ronilson Mendonça Rodrigues
ronilsonmendonca@gmail.com
UGB

Paloma de Lavor Lopes
palomalavor@gmail.com
UGB/FASF

Resumo: O marketing estratégico é uma ferramenta que trabalha as questões mercadológicas de gestão, envolvendo as necessidades do cliente no desenvolvimento de atividades e decisões organizacionais para o atendimento das mesmas. Portanto o presente artigo tem como objetivo, salientar a influência do marketing estratégico para a gestão do negócio. Além de abordar gestão do negócio, evidenciar estratégia funcional e identificar as principais atividades e decisões de marketing para a gestão. A metodologia adotada foi fundamentação teórica, através de pesquisa bibliográfica, bem como um estudo de caso com o uso de técnicas quantitativas ao realizar levantamento de dados relativos ao anuário da ANFAVEA e organizações do ramo automobilístico. Diante do exposto, a compreensão dos resultados demonstra de que maneira o marketing estratégico exerce influência para a gestão do negócio. Como resultado, percebe-se que as organizações investem em estrutura interna, tecnológicas e humanas, assim como em ferramentas de marketing estratégico, buscando informações valiosas que sejam utilizadas a favor da diferenciação das demais organizações que competem ao mesmo mercado.

Palavras Chave: Influência - Marketing - Estratégia - Gestão do Negócio - Diferenciação



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1. INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização o cenário mundial tornou-se altamente competitivo, e está marcado por uma concorrência incessante por parte das organizações, que cada vez mais disputam entre si por uma maior fatia de mercado.

Sem contar as alterações constantes na economia atrelada a evolução tecnológica e a velocidade da informação, que fazem com que o perfil do consumidor sofra modificações a todo tempo tornando-o mais exigente e complexo, de maneira a impactar na gestão das organizações que tendem a investir em ferramentas estratégicas de marketing que possibilitam a identificação das necessidades de seus consumidores.

Diante dos fatos abordados, compreende-se a importância da relação entre marketing estratégico e gestão do negócio, portanto, questiona-se: o marketing estratégico pode ser considerado uma ferramenta indispensável e causadora de diferencial para a gestão na contemporaneidade?

Tem-se por hipótese que, para atender as exigências dos consumidores de maneira a garantir sua presença e diferenciação no mercado, as empresas investem na estrutura interna, tecnológicas e humanas, assim como em ferramentas de marketing estratégico, buscando informações valiosas que serão utilizadas para as diferenciar das demais organizações que competem no mesmo mercado.

Na tentativa de melhor compreender a relação entre gestão do negócio e marketing estratégico, esta pesquisa tem como objetivo geral, salientar a influência do marketing estratégico para a gestão do negócio. Além de (i) abordar gestão de negócio; (ii) evidenciar estratégia funcional; (iii) identificar as principais atividades e decisões de marketing para a gestão.

Desse modo, a presente pesquisa demonstra-se relevante, pois, através dos resultados proporcionados torna-se possível identificar de que maneira o marketing estratégico influencia positivamente na gestão do negócio, proporcionando benefícios e diferencial competitivo para a organização contemporânea.

2. GESTÃO DO NEGÓCIO

As palavras gestão e administração são utilizadas com mesmo sentido no cotidiano das organizações, no entanto alguns autores atribuem sentidos distintos aos termos. Tanto a palavra gestão quanto administração têm origem latina, *gerere* e *administrare*. Segundo Cunha (1982) *gerere* tem significado relacionado a ação de conduzir, dirigir ou governar e *administrare* tem aplicação específica a gerir um bem, de maneira defensiva aos interesses dos que o tem sobre domínio.

Segundo o Portal Educação (2013) administrar seria, de tal modo, uma aplicação de gerir. Já gestão tem um significado que vai além da visão técnica de administrar (planejar, organizar, dirigir e controlar). Se buscarmos os significados em outra língua. Em inglês, *administration* é mais utilizado para os meios políticos, administração pública, ações governamentais, enquanto, *menagement*, é mais utilizado para a condução de um negócio particular, mas também se confundem em algumas colocações. (MICHAELIS, 2002).

Assim a utilização dos dois termos em uma organização, envolve a aplicabilidade de fatores administrativos como, planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos, as atividades inerentes a organização, de maneira a possibilitar com eficiência e eficácia a confecção de um produto ou serviço. Para isso é preciso entender a definição dos mesmos e de que maneira se aplicam no universo organizacional. Passaremos, então, a descrever cada fator.

O primeiro seria o fator planejar, o qual segundo Ferreira (2001) remete ao estabelecimento de um plano, ato de pensar, imaginar e definir caminhos a serem seguidos de maneira a alcançar um objetivo, conjunto de medidas ou providências a serem tomadas para se projetar de um ponto a outro. Assim, o planejamento é uma das ferramentas da administração indispensável para qualquer empreendimento. Para Chiavenato,

O planejamento constitui a primeira função do processo administrativo de planejar, organizar, dirigir e controlar. Vem antes da execução de qualquer atividade empresarial. Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos almejados e o que deve ser feito para atingi-los de maneira eficiente e eficaz, isso é com o mínimo de recursos e com o máximo de rendimento. Antes que qualquer função administrativa seja executada, a administração precisa determinar os objetivos e os meios necessários para alcançá-lo. (CHIAVENATO, 2009, p. 33)

O segundo fator, organizar, que de modo geral retrata a maneira como se encontram disponíveis os recursos que integram um sistema para que seja alcançado os resultados esperados, no que diz respeito a uma empresa, é a estrutura de toda a organização que propicia a conversão do planejamento em objetivo concreto.

Segundo Chiavenato (2000, p. 202) organizar consiste em "1. Determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização); 2. Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização); 3. Designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas)."

O terceiro fator, dirigir, vem da união de dois fatores administrativos mencionados por Henri Fayol na abordagem da teoria clássica da administração, coordenar, que se refere ao alinhamento das ações organizacionais para que os objetivos definidos no período de planejamento sejam alcançados, e comando, entendido como maneira de fazer que os colaboradores da organização cumpram as tarefas dadas aos mesmos, de maneira eficiente e eficaz de maneira a atender os desejos da alta administração.

Segundo Bezerra¹(s.d) o fator administrativo dirigir corresponde a junção de outros dois fatores ditos por Fayol na teoria clássica de administração, coordenar e comandar, que foram unificados por apresentarem o mesmo sentido segundo a teoria neoclássica da administração.

O Quarto fator, controlar, é o mesmo que dominar ou ter poder sobre determinada situação, pode-se estabelecer controle sobre documentos, pessoas, produtos, processos e outros, geralmente está ligada a alta administração das organizações. Segundo Tersariol (1996) o controle pode ser entendido como uma verificação administrativa, a ação de superintender e fiscalizar de maneira a regular certos procedimentos engenhosos.

Saber gerir um negócio ou empreendimento nos dias atuais é complexo e determinante para a sobrevivência de qualquer organização, o gestor, seja ele de qualquer empreendimento, precisa de um conhecimento amplo e aguçado do determinado setor e ramo de atuação, assim como lidar no dia-dia com os fatores de produção, que fazem parte do cotidiano das organizações. Desse modo, para melhor entendimento quanto aos fatores de produção, discutiremos sobre os mesmos a seguir, pois os mesmos estão presentes a todo momento em qualquer organização, seja de maneira direta ou indireta. Existem muitos autores que conceituam os fatores de produção, porém, os mais citados são, terra, trabalho e capital. Segundo Santos e Almeida (2001) á muitos conceitos sobre quantos e quais são os fatores de

¹ Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/fayol-e-processo-administrativo.html>>
Acessado em 22/02/2015.



produção, embora saibamos que Adam Smith identificou os fatores terra, capital e trabalho como aqueles geradores de riqueza de uma economia, é necessário levar em conta o avanço tecnológico e as adaptações. Portanto, torna-se necessários ressaltá-los juntamente com os demais fatores.

O fator terra compreendido de maneira ampliada, se refere aos fatores tangíveis ligados ao meio de produção tradicional. Antigamente, o recurso terra era somente utilizado para a agricultura e agropecuária, mas com os avanços tecnológicos este tornou-se indispensável no processo produtivo das organizações, uma vez que as matérias-primas passaram a ser processadas, ou seja, transformadas em bens ou serviços, bem como podem ser utilizadas in natura. Como por exemplo o petróleo, a cana de açúcar, as águas que movem hidrelétricas, e outros. Na nova sociedade que está cada vez mais inserida a tecnologia e consequentemente mais exposta a mudanças o conceito do fator terá vem sofrendo alterações. Segundo Santos e Almeida (2001, p. 7) pode-se, portanto, conceber que o fator Terra, na nova sociedade do conhecimento, está sendo substituído pelo fator que podemos denominar de Inovação Tecnológica.

O fator trabalho, é reconhecido como todo esforço humano empregado na produção de bens ou serviços, bem como na geração de riquezas. Segundo Santos e Almeida (2001) esse conceito vem sendo modificado, já que se tem dado maior atenção a qualificação e competência profissional.

Neste sentido é preciso mais que dividir funções e tarefas para as pessoas dentro de uma empresa, mas enxergá-las como partes que integram a organização. Assim Chiavenato (2009, p. 15) afirma que:

Administrar pessoas significa lidar com as pessoas que participam de organizações. Mais do que isso, significa administrar com pessoas – não como meros sujeitos passivos – mas como sujeitos ativos da atividade organizacional. Fazer de cada pessoa um verdadeiro administrador de suas próprias tarefas dentro da organização, em qualquer nível em que esteja situada ou em qualquer atividade que deva executar. Assim, organizações e pessoas constituem a base fundamental na qual funciona a ARH.

Desse modo, a qualificação do indivíduo é um fator de extrema importância, seja para o gestor ou para os membros que integram organização. Para muitas empresas que competem no mercado, o desenvolvimento do capital intelectual de seus membros é considerado o maior diferencial competitivo frente aos demais, pois o mesmo possibilita o maior entendimento específico do assunto assim como um maior rendimento na execução das atividades que mantem a organização operando.

O fator capital é apresentado de várias maneiras:

Capital técnico que se refere ao conjunto de bens materiais utilizados no processo de produção; capital jurídico tem a ver com a sua relação com os titulares de direito — capital privado e capital público, por exemplo. O capital contábil compreende o capital de giro, capital de empréstimo, capital de participação, capital nacional, capital estrangeiro. (UNIP, s.d, p. 5)

Ou seja, capital não compreende somente termos de ordem financeira, ou o dinheiro, em si. Santos e Almeida (2001) afirmam que, no século XXI, os recursos financeiros abrangem toda a complexidade de mercados de capitais, negociações de ações, taxas de juros, o dinheiro está cada vez mais tornando-se intangível.

As organizações contemporâneas vinculam os fatores de produção acima citados, a meios tecnológicos, com intuito de desenvolverem vantagens competitivas, maior praticidade

e velocidade no desenvolvimento de suas atividades, desse modo a tecnologia é um recurso que se inserida aos processos organizacionais beneficia e dá suporte a gestão, trazendo facilidade, agilidade e desenvolvimento as atividades do negócio. Pode-se dizer que a tecnologia é um recurso indispensável na realidade das organizações, é através de seus recursos facilitadores que as possibilidades de evolução acontecem.

A redução da importância e significado das principais dimensões do universo, tempo, espaço e massa, cedendo lugar, respectivamente, à velocidade ou ação em tempo real, à conectividade e à intangibilidade ou não matéria, transformam a economia, fazendo com que a inovação tecnológica, e a criatividade no seu desfrute, representem o diferencial competitivo que transforma a organização em mutante imbatível. (DAVIS; MAYER (1999) apud SANTOS; ALMEIDA, 2001, p. 5)

Percebe-se que os fatores supracitados devem ser alinhados e reavaliados constantemente pelos gestores da área, proporcionando o melhor rendimento das atividades no ambiente organizacional. Assim também, as atividades sustentáveis nas organizações, passam cada dia mais influenciar nos processos de gestão, de maneira a garantir melhorias sociais e ambientais a organização e sociedade. Segundo Alledi (2002) organizações em todo mundo, se atentam com a sustentabilidade dos seus negócios, envolvendo questões ambientais, de qualidade, saúde, segurança do trabalho e questões sociais.

Todo o material teórico abordado anteriormente, faz referência ao modelo de gestão na contemporaneidade das organizações, onde é preciso levar em consideração obstáculos que estarão sempre a ser entendidos, adaptados e superados no processo de gestão, tais como, concorrência, oscilação econômica, tendências de consumo, tipos de consumidores, desejos e necessidades do consumidor e outros, que fazem com que as organizações necessitem da realização de um bom planejamento e uma excelente estratégia de marketing para se posicionar de maneira favorável no mercado, permitindo que suas metas e objetivos sejam alcançados.

Todas as organizações requerem um planejamento eficaz e uma sólida estratégia de marketing para atingir suas metas e objetivos. Sem esses esforços vitais, elas não serão capazes de satisfazer as necessidades e desejos de seus consumidores ou *stakeholders*. (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 1)

A seguir será abordado o marketing estratégico e suas principais atividades e decisões que permitem diferenciação e maior competitividade frente as demais.

3. MARKETING ESTRATÉGICO

Para melhor entendimento relacionado a marketing estratégico, a seguir, será abordado o significado de estratégia e marketing.

O marketing é um recurso de grande importância a gestão de processos, serviços, produtos e outras atividades em qualquer organização, é a área do conhecimento que envolve atividades diversificadas referentes às relações de troca entre empresa e consumidor, com orientações direcionadas a satisfação dos desejos e necessidades dos mesmos, focando a atração de novos clientes, conservação dos atuais, oferecendo-lhes sempre algo a mais. Tais necessidades e desejos são satisfeitos na aquisição de produtos e serviços, impulsionados por necessidades fisiológica (alimentação, abrigo, frio) ou psicológica (status, segurança, diversão, etc.). Segundo Kotler (2007) marketing é a administração do relacionamento com o cliente de modo lucrativo, e os principais objetivos do marketing consistem em, atrair novos clientes, garantindo-lhes maior valor, manter e aplicar-se aos clientes atuais, fornecendo-lhes maior satisfação.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 2007, p. 28)

Por sua vez, a estratégia pode ser entendida como a capacidade de aplicar corretamente os fatores de administração aos de produção, minimizando custos, prejuízos e problemas, e ampliando a utilização de oportunidades presentes e futuras disponíveis no mercado.

A origem do termo “estratégia” remete à Grécia antiga, onde deriva da palavra *strategos*, que significa, em sentido escrito, general. Estratégia era vista como as ações do general no campo de batalha. Transportando esse conceito para a empresa, observa-se que a estratégia se refere a capacidade de utilizar com eficiência os recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros, perseguindo a redução dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente externo da empresa. (OLIVEIRA (2001) apud SILVA e MARION, 2013, p. 15)

As organizações se aplicam em estratégias envolvidas ao plano do jogo gerencial, seja de um departamento ou de atividade funcional chave do negócio. As estratégias funcionais se diferem das estratégias organizacionais, onde consolidam os requisitos funcionais de acordo com as estratégias corporativas, e principalmente, nos recursos competitivos que se transformam nas capacidades particulares da empresa. Assim estratégias funcionais são realizadas em todas as áreas organizacionais, com finalidade de envolvê-las enfatizando os reais propósitos do negócio, obtendo assim um melhor atendimento do cliente existente no seu segmento de mercado.

As organizações elaboram estratégias funcionais para proporcionar uma total integração de esforços voltados para os objetivos declarados da área. Na produção, isso poderia envolver estratégias para aquisições, controle de estoque *just-in-time* ou armazenamento. Em recursos humanos, estratégias para recrutamento, seleção, retenção, treinamento, avaliação, e remuneração de empregados geralmente constituem a linha de frente do processo de tomada de decisões. Na estratégia de marketing, o processo focaliza a seleção de um ou mais mercados-alvos e o desenvolvimento de um composto de marketing (produto, preço, promoção, distribuição) que satisfaça as necessidades e desejos dos membros desse mercado-alvo. A AutoZone, por exemplo, tem como alvo os “mecânicos de final de semana”, oferecendo uma extensa seleção de peças automotivas de reposição, itens de manutenção e acessórios a preços baixos. (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 34)

Podemos dizer que, quando mencionamos marketing estratégico, estamos fazendo a junção de marketing e estratégia, relacionando atividades que trabalham a produção e venda do produto, envolvendo o estudo do mercado, escolha do mercado-alvo, desenvolvimento do produto, definição do preço e canais de distribuição e a estratégia de comunicação e produção, consideradas variáveis controláveis e que se diferem das variáveis incontroláveis que não podem ser gerenciadas por nenhuma organização, uma vez que são elas que influenciam nas atividades de marketing de todos os concorrentes do mercado. (KOTLER, 2000)

Desse modo, as organizações se aplicam a uma numerosa carga de atividades e decisões de marketing, para oferecer seus produtos ao público consumidor, onde o principal objetivo é dar aos clientes propósitos para adquirirem seus produtos. Ferrell e Hartline (2005,

p. 12) ressaltam que, “todas as atividades de marketing têm uma coisa em comum: seu objetivo é dar ao consumidor uma razão para comprar o produto”. Assim, é de extrema importância para a gestão do negócio, desenvolver e aplicar corretamente as atividades e decisões estratégicas de marketing, afim de construir um diferencial sobre as demais organizações, que possa atrair novos consumidores e manter os existentes de maneira sustentável e rentável.

A seguir será apresentado as atividades e decisões de marketing que ao serem bem elaboradas, permitem que a organização se destaque das demais.

4. AS PRINCIPAIS ATIVIDADES E DECISÕES DE MARKETING

As principais atividades e decisões de marketing, causadoras de um diferencial competitivo variam conforme a complexidade e escopo organizacional, e consistem em planejamento estratégico, pesquisa e análise, desenvolvimento de metas e objetivos, desenvolvimento de manutenção de relacionamento com o consumidor, decisões em estratégias de marketing e o *mix* de marketing (produto, preço, praça e promoção), que serão abordados a seguir.

A organização que deseja alcançar seus objetivos e metas, necessita de um forte e planejamento estratégico ou plano de competição, como também é conhecido, pois o mesmo, muitas vezes é considerado complexo e requer entendimento de níveis diferentes de atuação da empresa. O planejamento pode ser de nível estratégico, tático e operacional, podendo abordar situações de nível macro a micro. É preciso acrescentar que, a complexidade na formulação de um plano estratégico, pode ser dada devido ao tamanho da empresa, levando em conta processos, quantidade de pessoal, unidades de negócio e outros que agravam na definição do mesmo.

O atendimento das exigências e expectativas de seus clientes-alvos exige das organizações habilidades para lidar com grande número de atividades e decisões. Para alcançar seus objetivos e metas, uma empresa precisa ter um plano de competição, ou seja, um roteiro de como chegar lá. Concretamente a estratégia descreve planos para que as empresas consolidem suas pretensões em seus mercados de atuação. (CAMAROTTO, 2009, p. 22)

Ainda segundo o autor,

A complexidade do processo de planejamento estratégico de marketing varia de acordo com o porte da organização. Uma montadora de automóveis como a Ford, com atuação em diversos países, inúmeros produtos, divisões, plantas industriais e diversas unidades de negócio precisa de um grande número de profissionais no estabelecimento de seu planejamento estratégico. Por outro lado, um empresário varejista com apenas uma loja em um centro comercial poderá construir seu planejamento estratégico de modo mais simples. (CAMAROTTO, 2009, p. 23)

Desse modo, para que o planejamento estratégico possa ser sólido e relevante a organização, o mesmo deve ser baseado em pesquisas e análises diversas, que por vez serão transformadas em informações a serem utilizadas no desenvolvimento de atividades e decisões organizacionais.

As informações obtidas através de pesquisas e análises são essenciais para a formulação de um plano estratégico, as mesmas servem como combustível para os profissionais de marketing, que felizmente contam com a tecnologia e internet, para a disponibilização de uma gama de informações. Esses profissionais estão habituados a



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



extraírem dados valiosos intermédio, análises e pesquisas, principalmente relacionadas a desejos, necessidades, atitudes e opiniões dos clientes.

O planejamento estratégico depende de disponibilidade e interpretação das informações. Sem essa energia vital, ele seria um exercício sem sentido e uma total perda de tempo. Felizmente, os atuais planejadores dispõem de uma grande massa de informações em razão do aprimoramento da tecnologia e Internet. (FERRELL e HARTLINE, 2005, p. 12)

Ferrell e Hartline (2005, p. 13) ainda ressaltam que, “os profissionais de marketing estão acostumados a fazer e analisar pesquisas, especialmente com respeito às necessidades, opiniões e atitudes de seus consumidores.” E mesmo que a análise dos consumidores seja considerada de importância máxima ao bom planejamento de marketing, é preciso que a organização se preocupe também com análise interna, competitiva e ambiental. A análise interna é o exame de informações relacionadas a estratégia e desempenho atual da organização, envolve também a disponibilidade de recursos atuais e futuros, enquanto a análise do ambiente competitivo é compreendida como, análise de concorrência, envolvendo capacidades, vulnerabilidades e intenções do concorrente, já a análise do ambiente externo, consiste na análise de eventos econômico, políticos, legais, tecnológicos, culturais e de tendências que venham afetar o futuro organizacional. Ainda vale ressaltar que a análise SWOT é considerada uma ferramenta indispensável aos profissionais que atuam na área, pois a mesma é utilizada como meio de ligação de informações obtidas através de pesquisa e análise com os objetivos e metas da organização. (FERRELL e HARTLINE 2005) O resultado obtido através de análises, servem como combustível aos profissionais de marketing

Através desses profissionais, metas e objetivos alinhados a estratégias corporativas ou de unidade de negócio são determinadas, devendo passar anteriormente por uma aguçada análise situacional, contudo, avaliações contínuas devem ser realizadas para que não se destorçam do plano estratégico adotado pela organização. Segundo Ferrell e Hartline (2005) as metas e objetivos precisam estar de acordo com a estratégia corporativa ou da unidade do negócio. Uma vez que, metas e objetivos só devem ser determinados depois de uma completa análise da situação. O SEBRAE² traz as seguintes definições sobre metas e objetivos,

Os objetivos e metas são os resultados que a empresa espera alcançar. Eles estão relacionados à missão da empresa e orientarão as suas ações. Objetivos: declarações amplas e simples do que deve ser realizado pela estratégia de marketing. Metas: mais específicas e essenciais para o plano. (SEBRAE, 2012, [s.p])

Entre as metas e objetivos, as organizações devem se atentar as questões que envolvem o relacionamento da mesma com seus clientes, incluindo o processo de tomada de decisão de compra, assim como, os fatores que influencia no consumo de serviços e produtos, o que é sem dúvida um dos maiores interesses organizacionais. Existem autores que consideram esse o santo graal do marketing. As empresas tendem a estudar cada vez mais o mercado e os consumidores que estão listados como público alvo, com intuito de entender o comportamento dos mesmos, de maneira a extrair informações que possam ser utilizadas a favor do desenvolvimento dos produtos oferecidos aos mesmos e de novos que pretendem lançar. O marketing de relacionamento é voltado a gestão de relações com o clientes existentes e potenciais, com foco em expandir o valor da marca consequentemente alavancando a lucratividade e posicionamento da mesma, em relação aos concorrentes.

² Disponível em: <<http://www.sebraemais.com.br/noticias-midia/para-2013.-definicao-de-objetivos-e-metas-de-uma-empresa>>. Acessado em 22/03/2015.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Segundo Freire, Lima, Leite (2009, [s.p]) o marketing de relacionamento é um conjunto de estratégias que visam ao entendimento e à gestão do relacionamento em todos os pontos de contato entre uma empresa e seus públicos, atuais e potenciais, com o objetivo de aumentar a percepção do valor da marca e a rentabilidade da empresa ao longo do tempo. (FREIRE, LIMA, LEITE, 2009, [s.p])

O processo de relacionamento com o cliente proporciona a organização o conhecimento específico do público que deseja atender e potenciais, a partir desse ponto a mesma pode através dos dados coletados, decidir sua estratégia de marketing. Esse processo de decisão deve ser cuidadoso, pois a(s) estratégia(s) devem ser capazes de realizar desejos e necessidades dos seus clientes. Muitas vezes essas estratégias envolvem a manutenção da relação entre a empresa e seus funcionários ou fornecedores devendo então levar em consideração todas as atividades presentes em seus processos.

As estratégias devem fluir do conjunto de atividades como um todo. Com o intuito de se ter maior sustentabilidade quanto às estratégias cobrirem todos os ângulos da organização, pelo desenvolvimento de estratégias corporativas, estratégias de negócio ou de unidade de negócio e de estratégias funcionais. (LOBATO et al., 2009, p. 144)

É possível dizer que, a estratégia de marketing é um plano da organização, que aponta de que maneira a mesma deve utilizar seus recursos para que as necessidades e desejos do mercado sejam atendidas. Para isso, o *mix* de marketing (produto, preço, praça e promoção), deve se originar das questões decorrentes do público-alvo. Ainda segundo os autores,

As estratégias de marketing, consubstanciadas no *mix* de marketing – preço, praça, produto e promoção -, representam um importante elo que vai criar e reforçar o relacionamento da organização com seus clientes. O *mix* de marketing tem que emanar do público-alvo. A formulação das estratégias de marketing tem que contemplar as questões relacionadas à escolha do público e mercado-alvo – o processo de segmentação – e, então, a elaboração das estratégias voltadas ao *mix* de marketing. (LOBATO et al., 2009, p. 145)

Toda estratégia de marketing envolve decisões, sejam elas de produto, preço, de praça ou promoção e devem levar em conta os aspectos mercadológicos.

As decisões em torno do produto assim como o próprio produto, são consideradas de extrema importância para a estratégia de marketing, as mesmas devem se alinhar as necessidades do consumidor. A falta de uma ligação adequada entre produtos e necessidades dos clientes, podem ocasionar no insucesso do produto gerando altos prejuízos a organização. Assim é possível dizer que as decisões que são submetidas a estratégias de produto, precisam ser embasadas nos estudos e análises de mercado que levam em conta as necessidades e desejos do público-alvo indo além de bens tangíveis. Ferrell, Hartline (2005, p. 16) ressalta dizendo que, “Como uma das partes básicas do marketing, o produto e as decisões em torno dele estão entre os aspectos mais importantes da estratégia de marketing. Essa importância depende da conexão entre o produto e as necessidades do consumidor”. Os autores ainda exemplificam o caso do lançamento do Arch Deluxe, produto da empresa McDonald`s lançado por volta de 1990 cujo lançamento teve um custo de 100 milhões de dólares, e se tornou um verdadeiro fracasso, pois foi desenvolvido para um público distinto do real mercado de consumidores da empresa.

A decisão do preço de um produto deve levar em conta toda a complexidade dos processos de construção do mesmo, assim como os fatores psicológicos que levam os consumidores a comprarem o produto. Além disso ele é o único elemento do *mix* de

marketing que se refere a geração de receita a organização. Segundo BOONE & KURTZ (1998) o preço aparece como um membro de grande valor do *mix* de marketing, seu papel é considerado de extrema importância para a estratégia de marketing, principalmente no que se refere à geração de receita de modo generalizado em uma organização, levando em consideração o mercado de consumidores. Na mesma linha de pensamento Kotler (1993, p. 558) ressalta que, “o preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita; os outros elementos produzem custos”. Desse modo podemos considerar que a decisão de preço é de elevada importância e requer muita atenção dos estrategistas de marketing.

As decisões de distribuição e cadeia de suprimento também conhecidas como praça no *mix* de marketing, se referem a maneira em que a organização disponibiliza seus produtos no mercado, considerando o envio do produto aos lugares corretos, na hora correta e em quantidades corretas. A cadeia de suprimento, também envolvem atividades do processo de produção, como, distribuição de matéria prima, deslocamento e estocagem de produtos acabados até o momento de entrega ao consumidor final.

O “P” de “praça” também é conhecido como ponto-de-venda ou canal de distribuição e pode ser descrito como sendo uma rede organizada de órgãos e instituições que, em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar os fabricantes aos usuários-finais a fim de realizar a tarefa de marketing. De uma forma mais simples, distribuição em marketing significa disponibilizar o produto ou serviço ao cliente da forma mais fácil e conveniente para ser adquirido. O produto desejado, com um preço justo, deve estar acessível ao cliente, isto é, num local onde ele possa comprá-lo no momento em que desejar. (CEDET, 2009, p. 5)

As decisões de promoção, dizem respeito a maneira em que a organização comunica seu produto ou serviço aos consumidores, é considerada de extrema importância, a partir da divulgação desses produtos e serviços que os consumidores passam a conhecer os mesmos e criam suas necessidades de compra em relação aos mesmos. Segundo o CETET (2009) é possível considerar cinco principais ferramentas de promoção, como, propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, força de vendas e marketing direto.

A seguir será abordado o estudo de caso de uma organização do setor automobilístico, onde será realizada análises referentes a empresa.

5. ESTUDO DE CASO FIAT

A marca italiana FIAT³ (*Fabbrica Italiana Automobili Torino*) foi fundada em 1899 por Giovanni Agnelli e um grupo de investidores. Passou por diversas fases, onde produzia veículos grandes como caminhões e também pequenos, que eram muito utilizados por taxistas na Europa e na América do Norte.

A empresa FIAT teve grande participação na primeira e segunda guerra mundial, onde produzia não só veículos que seriam utilizados em combate, mas também armamentos que variavam de metralhadoras a aviões que foram utilizados pelos exércitos italiano e alemão. Com a morte de Giovanni Agnelli em 1945 sua família fica afastada do controle da organização devido envolvimento com o governo de Mussolini, o controle da empresa só foi reestabelecido a família em 1966, Gianni Agnelli neto de Giovanni Agnelli assumiu a presidência da empresa. Gianni reestruturou a empresa FIAT dividindo a mesma em áreas distintas que atendiam segmentos diferentes da indústria automobilística, a FIAT passava então a produzir veículos pequenos, caminhões e tratores. Ao longo dos anos a empresa teve

³ Disponível em: <<http://maistuning.com/marcas/historia-fiat>>. Acessado em 26/05/2015.

participações em outras grandes organizações como, Citroën, Ferrari, Lancia, Maserati, Alfa Romeo e até mesmo a GM, muitas dessas participações não foram duradouras ou lucrativas a organização.

Em 1976 a empresa se instalou no Brasil onde construiu sua primeira fábrica em Betim (MG), seu primeiro lançamento nacional foi o FIAT 147, ao longo dos anos, outros modelos foram surgindo conforme as necessidades dos clientes brasileiros. A FIAT integra hoje, um grupo de empresas, a FCA⁴ (*Fiat Chrysler Automobiles*) formado por organizações de diversas partes do mundo, Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat, Fiat Professional, Jeep, Lancia, Ram, Ferrari e Maserati, além da designação desempenho SRT veículo e Mopar, as partes e marca de serviço. Negócios do Grupo incluem também Comau (sistemas de produção), Magneti Marelli (componentes) e Teksid (ferro e fundição). Além disso, o Grupo fornece varejo e financiamento concessionário, leasing e serviços de apoio ao negócio através de subsidiárias, joint ventures e acordos comerciais com fornecedores de serviços financeiros especializados. A FCA é considerada o maior aglomerado industrial italiano, sua sede fica localizada na Holanda, seus postos de administração na Itália e suas ações listadas nos Estados Unidos.

Uma nova fábrica está sendo construída pelo grupo em Goiana, Pernambuco, com capacidade de produção superior a um quarto da produção anual da atual fábrica localizada em Betim (MG), considerada a maior fábrica do grupo no mundo que produz anualmente 800 mil veículos segundo dados da empresa FIAT⁵ (2015).

A empresa FIAT conquistou o título de líder de mercado brasileiro pela 13ª vez em 2014 com 698.236 mil unidades, atingindo a marca de 21% de *market share* e ficando mais de 119 mil unidades à frente do segundo colocado, entre os modelos, o Pálio, reconhecido como o veículo mais barato de fabricação brasileira, recebeu o título de mais vendido do Brasil, com 183.745 mil unidades emplacadas no ano, alcançando um *market share* de 5,5% totais de vendas entre todos os veículos produzidos no Brasil e importados. (ANFAVEA 2015)

Analisados os dados disponíveis na ANFAVEA assim como os da FIAT e do site Carros na Web, que disponibiliza os valores dos veículos no período conforme fabricante, é possível identificar que, o valor de cada veículo concorrente na mesma categoria que o Pálio, se somados e divididos igualmente entre os mesmos, com intuito de identificar o valor médio da categoria, como exposto na tabela abaixo, chegamos a um resultado que se aproxima do valor em que o Pálio Fire 2014 (modelo completo) era vendido, enquanto uma versão básica do mesmo obtinha valor abaixo da média do mercado. Assim é possível considerar que a empresa FIAT utilizou o preço médio de mercado como uma das estratégias de preço, para atingir seus resultados. A tabela a seguir demonstra os veículos da categoria hatch e seus respectivos valores conforme o site Carros na Web, que permite identificar as informações abordadas no texto acima.

⁴ Disponível em: <<http://www.fcagroup.com/en-US/Pages/home.aspx>>. Acessado em 26/05/2015.

⁵ Disponível em: <<http://www.fiat.com.br/mundo-fiat/>>. Acessado em 26/05/2015.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Tabela 1: Veículos da categoria *hatch* e seus respectivos valores.

Veículos Hatch (Concorrentes da categoria)	Valor
Gol (Volkswagen)	R\$ 35.000,00
Ônix (Chevrolet)	R\$ 32.000,00
Hb20 (Hyundai)	R\$ 35.000,00
Sandero (Renault)	R\$ 29.000,00
Ka (Ford)	R\$ 36.000,00
Uno (FIAT)	R\$ 27.000,00
Fox (Volkswagen)	R\$ 34.000,00
Celta (Chevrolet)	R\$ 28.000,00
March (Nissan)	R\$ 28.000,00
Clio (Renault)	R\$ 27.000,00
PREÇO MÉDIO=	R\$ 31.100,00
Palio Fire 2014 básico	R\$ 23.990,00
Palio Fire 2014 completo	R\$ 30.990,00

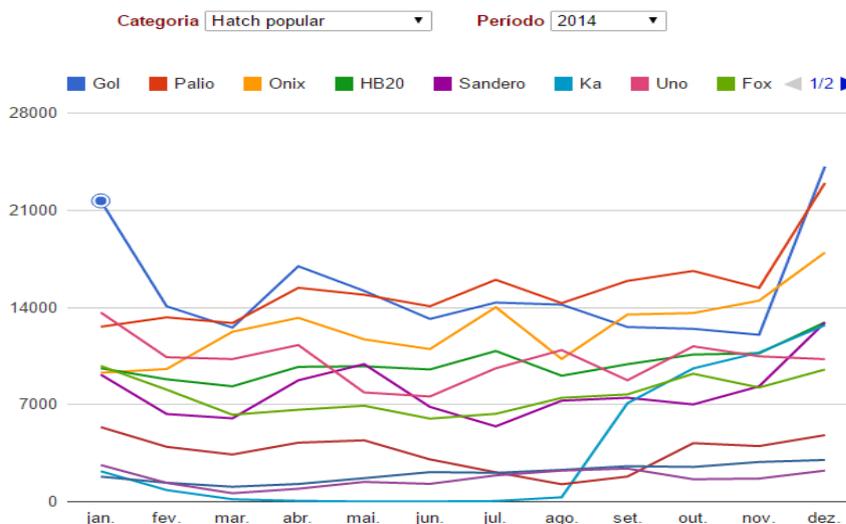
Fonte: Dados coletados pelo autor no site <http://www.carrosnaweb.com.br>

Na mesma linha de veículos populares e também um dos concorrentes na categoria Hatch, a FIAT conquistou o 5º lugar entre os carros mais vendidos com o novo Uno 2014 segundo dados da ANFAVEA, além de melhor comercial de produto e melhor carro até R\$ 30.999,00, prêmio concedido pela empresa TOP CAR, o que mostra que a FIAT também utilizou estratégias de preço médio para o novo Uno 2014. Outro veículo da empresa FIAT, o Strada, concorrente em outra categoria, também garantiu um lugar no pódio entre os mais vendidos de 2014, conquistando o 3º lugar.

Quanto ao prêmio de melhor comercial de produto, a FIAT buscava em suas propagandas e comerciais de TV difundir uma imagem mais sociável, amigável e que tinha frases que realçavam a amizade e a socialização, como, descolado como você, sempre do seu lado, enquanto o principal concorrente na categoria, o Gol (VW) líder de vendas a 27 anos no mercado brasileiro e também o carro produzido no Brasil mais exportado, que a todo momento relacionava suas propagandas ao futebol de maneira direta ou indireta, a final, muitos consideram o futebol uma paixão brasileira.

E se analisarmos o gráfico abaixo é possível identificar que o veículo Gol (Volkswagen) teve sua pior fase de vendas do ano após a saída da seleção brasileira da copa do mundo e só se recuperou entre novembro e dezembro, conforme demonstrado no gráfico abaixo, o que não foi o suficiente para superar o número de vendas do Palio. Nesse período a FIAT ainda conquistou o Prêmio Rei, reconhecimento à excelência e inovação, da revista *Automotive Business*, nas categorias “Marketing e Propaganda”. O gráfico abaixo ainda nos permite identificar, maior distribuição da fatia de mercado entre os concorrentes.

Gráfico 1: Distribuição de mercado entre os concorrentes



Fonte: disponível em <http://www.carrosnaweb.com.br>

Quanto ao desenvolvimento de veículos como produto, um item muito comentado em 2014 foi a obrigatoriedade de freios ABS e *airbags* frontais, definida pelo Contran (Conselho Nacional de Trânsito), que estabeleceu normas para todos os veículos fabricados no Brasil em 2014, colocando a segurança em ressaltado, uma vez que é muito grande o número de acidentes no Brasil, onde morrem mais pessoas do mesmo, do que de câncer segundo o site Veja da editora Abril.

Ao mesmo tempo, o preço do combustível aumentava rapidamente devido a fatos ocorridos na indústria do petróleo nacional. Assim a FIAT não perdeu tempo e de maneira estratégica e com intuito de atender a demanda e exigências do mercado, em janeiro de 2014 estabeleceu as mudanças prevista pelo CONTRAN, e também instalou um dispositivo que mede o consumo de combustível do veículo possibilitando ao condutor a identificação do consumo de acordo com o modo de uso, item de grande importância no momento em que o combustível se encontra em valores muito elevados, e ainda a FIAT oferecia o Palio a um valor de R\$23.990,00, disponibilizando mais valor ao cliente por um custo menor.

É possível notar no gráfico acima que de janeiro a fevereiro a empresa foi uma das únicas que não obtiveram queda de vendas, provavelmente por se antecipar as novas exigências, o Ônix (Chevrolet) também fez as adaptações necessárias e atualmente se mostra um forte concorrente da categoria. (FIAT) Enquanto a Volkswagen tentava se reinventar, lançando o Gol Especial, uma versão onde vidros e travas elétricas, direção, e limpador eram de opção do cliente, e mesmo básico (sem nenhum dos itens) seu valor de venda era de R\$27.990,00⁶, aproximadamente 10% mais caro que o Palio Fire no período.

E ainda, através de casos da fundação Dom Cabral (2012) podemos identificar que a Fiat traça estratégias voltadas para a inovação e o Brasil faz parte desse processo, o que pode ser observado na inauguração do polo Giovanni Agnelli, em 2003, na cidade de Betim, em Minas Gerais, considerado o mais completo centro de desenvolvimento da empresa fora da Itália, o local conta com diversos laboratórios e com recursos de última geração, onde realizam simulações em tempo real (3D, engenharia experimental), investimentos na capacitação de seus profissionais, buscando otimizar o perfil de seus colaboradores. O que

⁶ Disponível em: < <http://g1.globo.com/carros/noticia/2014>>. Acessado em: 01/06/2015.

possibilita o desenvolvimento de veículos com inovação, qualidade, sustentabilidade e segurança.

A Fiat busca “carros conceito” constituídos de novos materiais (fibras naturais), novos combustíveis (biocombustível, elétricos, fiat “bugue” e Palio Weekend), possibilidades de conectividade e design diferenciado, se atentando para as tendências do mercado automobilístico.

Considerando essas informações é possível dizer que as estratégias adotadas pela empresa FIAT, foram de grande importância para que a mesma se mantivesse líder do mercado de automóveis no Brasil pelo 13º ano, e ainda conquistasse o título de melhor carro do ano e de veículo mais barato. A empresa ainda garantiu mais 3 veículos entre os 10 mais vendidos do país, segundo dados da ANFAVEA, além do Uno e Palio na mesma categoria, o sedan Siena, o Fiat Strada e Picape Strada.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa apresentou a influência do marketing estratégico para a gestão do negócio. A metodologia bibliográfica mostrou-se eficaz no desenvolvimento desta pesquisa, e através dos resultados proporcionados pela mesma, foi possível abordar, gestão de negócio, estratégia funcional e as principais atividades e decisões de marketing para a gestão.

A partir da análise de dados do demonstrativo anual da ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores), juntamente com dados disponibilizados por organizações do mercado automobilístico e empresas que trabalham na divulgação de informações dos mesmos, foi possível identificar que o marketing estratégico é essencial para a gestão na contemporaneidade, e influencia positivamente na mesma, possibilitando sustentabilidade dos negócios, além de diferencial competitivo.

É possível afirmar com base no estudo de caso desenvolvido no trabalho, que a empresa FIAT, utilizou estratégias envolvendo o *mix* de marketing no seu processo de gestão, e que as mesmas influenciaram positivamente, causando diferenciação e vantagens competitivas em relação as empresas concorrentes do setor automobilístico, possibilitando pelo 13º ano a liderança do mercado, além do título de carro mais vendido do ano, deixando claro que as aplicabilidades de estratégias de marketing proporcionam êxito aos negócios.

Nota-se que a FIAT ainda se atentou a inovação, e investiu em capacitação e tecnologia de ponta, dando ênfase em design, segurança, desempenho do produto, levando em consideração meios sustentáveis, com intuito de atender as exigências do mercado contemporâneo.

Percebe-se que as organizações investem em estrutura interna, tecnológicas e humanas, assim como em ferramentas de marketing estratégico buscando informações valiosas que sejam utilizadas a favor da diferenciação das demais organizações que competem ao mesmo mercado. Desse modo, os objetivos dessa pesquisa foram alcançados e a hipótese confirmada.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEDI, C; QUELHAS, O. L. G. **A sustentabilidade das organizações e a gestão da ética, transparência e responsabilidade social corporativa.** Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) - LATEC, Universidade Federal Fluminense, 2002.

ARRUDA, Carlos; SALUM, Fabian; RENNÓ, Luísa. **Caso de Inovação Fiat automóveis – Estratégia de Inovação.** FDC - Fundação Dom Cabral. Nova Lima. 2012 - CF1203. Disponível em: <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Casos/Casos%202012/CF1203.pdf>>. Acessado em 25 jun. 2015.



- BOONE, L. E., KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CAMAROTTO, M.C. **Estratégia de Marketing**. 1 Ed. Curitiba: IESDE, 2009.
- CARROSNWEB, Carros na Web. Disponível em: <http://www.carrosnaweb.com.br>. Acessado em: 13 mai. 2015.
- CEDET, Centro de desenvolvimento profissional e tecnológico. Disponível em: <http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Marketing/mix-de-marketing-4-pas-produto-preco-promocao-e-praca.html>. Acessado em: 19 mai. 2015.
- CERTO, Samuel C; PETER, J. P. **Administração Estratégica**. 3. Ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CUNHA, Antônio Geraldo da, **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.
- FCAGROUP, Fiat Chrysler Automobiles. Disponível em: <http://www.fcagroup.com/en-US/Pages/home.aspx>. Acessado em: 26 mai. 2015.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI: O minidicionário da língua portuguesa**. 5 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.
- FERRELL, O. C; HARTLINE, D. Michael. **Estratégias de Marketing**. 3. Ed. São Paulo: Thomson, 2005.
- FREIRE, Cenira Patrícia S.; LIMA, Maria Vanicleia S.; LEITE, Betânia da Costa. Marketing de relacionamento e sua influência na conquista e manutenção de clientes. **Revista Eletrônica de Administração**, Sergipe, vol. 08. ed:15, Julho-Dezembro. 2009.
- G1, Portal g1 globo. Disponível em: <http://g1.globo.com/carros/noticia/2014>. Acessado em: 01 junh. 2015.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 4. Ed. São Paulo: atlas, 2007.
- LOBATO, D. M et al. **Estratégia de empresas**. 9 Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- MAISTUNING, História da FIAT. Disponível em: <http://maistuning.com/marcas/historia-fiat>. Acessado em: 26 mai. 2015.
- MICHAELIS, **Dicionário inglês**. São Paulo: melhoramentos, 2002
- PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Henry Fayol e o processo administrativo**. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/fayol-e-processo-administrativo.html>. Acessado em 22/02/2015.
- PORTALEDUCAÇÃO, Gestor de conteúdo, diferença de administração e gestão. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/44042/gestor-de-conteudo-diferenca-de-administracao-e-gestao>. Acessado em: 3 abril. 2015
- SANTOS, Hermes Mendes e ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Novos fatores geradores de riqueza na era do conhecimento: uma proposição estratégica**. Ead- Educação a Distância. FEA-USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Junho, 2001. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica>. Acessado em: 20 març. 2015.
- SEBRAE. **Programa SEBRAE para empresas avançadas**. Disponível em: <http://www.sebraemais.com.br/noticias-midia/para-2013.-definicao-de-objetivos-e-metas-de-uma-empresa>. Acessado em: 22 març. 2015.
- SILVA, A. C. R; MARION, J. C. **Manual de contabilidade para pequenas e médias empresas**. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- TERSARIOL. Alpheu. **Dicionário Brasileiro**. 1 ed. São Paulo: Edelbra, 1996.



UNIPVIRTUAL, Universidade Paulista. Economia de mercado. Disponível em: http://unipvirtual.com.br/material/RECUPERACAO/EAD/ECONOM_DE_MERCADO/geral. Acessado em: 20 març. 2015.

VEJA, Morre-se mais em acidentes de trânsito do que por câncer. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/e-pior-ainda>. Acessado em: 25 mai. 2015.