

LUIZ ANTÔNIO MARTINS

**O PROCESSO DE FUSÃO ENTRE A ASTRA E ZENECA,
COM ÊNFASE NA ANÁLISE DE PORTFÓLIO DE PRODUTOS**

Monografia apresentada como
requisito de conclusão do Curso de pós-
graduação em Marketing, da Universidade
Federal do Paraná.

Prof^a Orientadora Jociane Rigoni Viante

CURITIBA
2005

Resumo

Duas grandes empresas, Astra e Zeneca, atuantes no segmento farmacêutico, somam forças e se fundem para surgirem ao mercado, como: AstraZeneca do Brasil Ltda. Sabe-se que o processo de fusão exige além dos procedimentos legais, o planejamento e implementação de estratégias de marketing e produto, que englobam vários aspectos, como: apresentação da nova marca, embalagem, preço e distribuição, entre outros. Nesse sentido, é possível questionar: quais foram os procedimentos de marketing tomados pela nova empresa? Todos os procedimentos foram corretos e satisfatórios? Assim, este estudo objetivou realizar uma descrição sobre o processo de fusão entre a Astra e Zeneca, com ênfase na análise de portfólio de produtos; realizar uma breve descrição sobre o setor industrial farmacêutico no Brasil; identificar e analisar os produtos comercializados pela Astra AB e pela Zeneca Group PLC, antes e depois da fusão; averiguar as estratégias comercialização da linha de produtos e marca da AstraZeneca, empresa resultante da fusão; detectar as estratégias utilizadas para apresentação, distribuição e informação (composto de marketing), utilizadas para o lançamento do produto complementado no mercado. Ao concluir o estudo que teve um caráter puramente exploratório descritivo de natureza qualitativa, concluímos que as estratégias de marketing adotadas pela empresa objeto do estudo, foram apropriadas para a situação, evitando desperdícios de dispêndios desnecessários e resultando na manutenção da imagem positiva da empresa e na sua posição no mercado.

Palavras-chave: indústria farmacêutica; fusão; portfólio de produtos; marketing.

Abstract

Two great companies, Astra and Zeneca, working in the pharmaceutical segment, add forces and they are founded for us to appear to the market, as: AstraZeneca of Brazil Ltd. it is Known that the coalition process demands besides the legal procedures, the planning and implementation of marketing strategies and product, that include several aspects, as: presentation of the new mark, packing, price and distribution, among others. In that sense, it is possible to question: which were the marketing procedures taken by the new company? Were all the procedures correct and satisfactory? Like this, this study aimed at to accomplish a description on the coalition process between Astra and Zeneca, with emphasis in the analysis of portfólio of products; to accomplish an abbreviation description on the pharmaceutical industrial section in Brazil; to identify and to analyze the products marketed by Astra AB and for Zeneca Group PLC, before and after the coalition; to discover the strategies commercialization of the line of products and it marks of AstraZeneca, resulting company of the coalition; to detect the strategies used for presentation, distribution and information (composed of marketing), used for the release of the product complemented at the market. When the study that had a character purely ending exploratory descriptive of qualitative nature, we concluded that the marketing strategies adopted by the company object of the study, they were appropriate for the situation, avoiding wastes of unnecessary expenditures and resulting in the maintenance of the positive image of the company and in your position in the market.

Word-Keys: pharmaceutical industry; coalition; portfólio of products; marketing.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Principais produtos da Empresa Astra	71
Quadro 2. Principais produtos da Empresa Zeneca	77
Quadro 3. Principais produtos da Empresa AstraZeneca	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. O composto de marketing na visão de RICHERS	22
Figura 2. O composto de marketing popularizado por McCarthy	23
Figura 3. As quatro etapas do planejamento estratégico	35
Figura 4. O processo de planejamento estratégico	43
Figura 5. Principais características do objetivo eficaz	46
Figura 6. Medicamento Emla - Lidocaína - Prilocaína, produzido e comercializado pela Empresa Astra	76
Figura 7. Medicamento Tetmosol - Monossulfiram Sabonete, produzido e comercializado pela Empresa Zeneca	80
Figura 8. Medicamento SeloZok - Succinato de metoprolol, produzido e comercializado pela Empresa AstraZeneca	82
Figura 9. Logomarca criada para o lançamento da AstraZeneca do Brasil Ltda	83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Apresentação do Tema	01
1.2 Formulação do Problema	06
1.3 Definição dos Objetivos da Pesquisa	07
1.3.1 Objetivo Geral	07
1.3.2 Objetivos específicos	07
1.4 Justificativa	08
1.5 Metodologia	10
1.5.1 Perspectiva do Estudo	10
1.5.2 Delimitação do Estudo	11
1.6 Estrutura do Trabalho	12
2 DADOS DESCRITIVOS	13
2.1 Identificação da empresa	13
2.1.1 Caracterização da Empresa	13
2.1.2 Histórico	13
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA-EMPÍRICA	15
3.1 Marketing	15
3.1.1 O composto de marketing	21
3.1.1.1 Produto	23
3.1.1.2 Preço	26
3.1.1.3 Promoção	28
3.1.1.4 Distribuição e PVD	30
3.2 Planejamento Organizacional	32
3.2.1 A evolução do Planejamento Estratégico	33
3.2.2 O Planejamento Financeiro	36
3.2.3 O Planejamento a Longo Prazo	36
3.3 O Planejamento Estratégico	37
3.3.1 Planejando a Estratégia Organizacional	42
3.3.2 A missão	44
3.3.3 Objetivos	45
3.3.4 Estratégias	46
3.3.4.1 Tipos de estratégias	48
3.3.4.1.1 Estratégias de sobrevivência	48
3.3.4.1.2 Estratégias de crescimento	48
3.3.4.1.3 Portfólio	49
3.3.4.1.4 Estratégias de desenvolvimento	50
3.3.3.1.5 Avaliação da estratégia	50
3.4 Mercado	51
3.4.1 Demanda de Mercado	52
3.4.1.1 Estimativa de demanda corrente	53

3.4.1.2 Estimativa da demanda futura	55
3.4.2 A necessidade de segmentar o mercado	55
3.4.3 A segmentação do mercado	56
3.4.3.1 Segmentação Geográfica	57
3.5 Vantagem Competitiva	60
4 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	69
4.1 Setor Industrial Farmacêutico no Brasil	69
4.2 Análise dos Produtos das Empresas	70
4.3 Análise da Pesquisa e Apresentação dos Resultados	82
5 CONCLUSÃO	84
REFERÊNCIAS	86
ANEXOS	88
Anexo A - Questionário da Pesquisa	89

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema

Muito se fala sobre o fenômeno que a segunda metade do século XX presenciou, a revolução tecnológica que proporcionou a informação e a comunicação imediata, ligando os mais diversos e distantes territórios mundiais. Contudo, o processo de desenvolvimento econômico provocado pelos modernos meios de transporte, iniciou-se num período anterior a 1870/80, e desde então, principalmente, os transportes ferroviários e de barco a vapor desenvolveram-se de tal forma que permitiram a unificação dos mercados generalizados, destruindo monopólios locais, e fortalecendo os oligopólios, que abrangeram novos territórios e ultrapassaram fronteiras.

Esse desenvolvimento econômico trouxe a concentração industrial, mas também, vale salientar, deu origem a muitas pequenas indústrias, que, obviamente, não podiam competir com as grandes indústrias, pois em geral são “satélites” das mesmas.

A concentração, segundo Labini (1986, 31-32), permite que algumas empresas médias ou grandes, mas ainda não muito grandes, ampliem-se por meio de crescimento interno ou, mais freqüentemente, mediante fusões, e passem a fazer parte de um grupo restrito, mas não formado por um número fixo de empresas muito grandes.

Esse tipo de desenvolvimento, certamente, ocorreu, por exemplo, na indústria siderúrgica americana de ferro e do aço. Mas se, em determinado setor produtivo, a concentração já atingiu um nível muito elevado, pouco importa, aos economistas, estabelecer se aumentou ou diminuiu a concentração. As empresas muito grandes, que eram quatro em certo momento, podem ser, em seguida, três ou cinco, não se alterando substancialmente a situação e a forma do mercado; atingiu-se já o limite da concentração. (LABINI, 1986, p. 31-32).

Assim, os processos de reestruturação e globalização empresarial, foram até finais dos anos 80, predominantemente dinamizados pelos mecanismos do investimento direto estrangeiro, pelas transferências de tecnologia, e pela subcontratação internacional; e continuaram durante a década de 90, a desempenhar um importante papel na evolução e consolidação daqueles processos, no qual dois mecanismos contribuíram decisivamente para a aceleração da reestruturação e da globalização empresarial: as Fusões e as Aquisições.

Segundo Dieterich (2002, p. 1), no período compreendido entre 1998 e 2000, ocorreu a maior quantidade de megafusões do século que passou, a qual computou somente em negócios fechados com valor acima de US\$ 500 milhões, o montante aproximado de US\$ 4 trilhões. Para o autor, as negociações ocorridas num período de três anos, superaram os somados nas três décadas anteriores.

O Travelers Group se fundiu com o Citicorp, numa operação de US\$ 70 bilhões. A Seguradora Conesco pagou um ágio de 85% para comprar a Green Tree Financial por US\$ 7,1 bilhões. Já o Bank One ofereceu US\$ 28,8 bilhões pelo First Chicago NBD e o NationsBank apresentou uma proposta de US\$ 59,3 bilhões pelo Bank América. Esta onda culminou com a maior fusão de todos os tempos: os US\$ 166 bilhões pagos pela American On Line para adquirir a Time Warner. (DIETERICH, 2002, p. 1).

Essas negociações (fusões e aquisições), fruto de um modismo “modismo” provocado, especialmente, pelas mudanças globais do mercado, que fizeram com que o mercado acionário passasse por uma extraordinária fase de alta, compreendem, para Cysne (1998), dois mecanismos que, não sendo de criação recente, adquiriram, contudo, na década de 90, níveis de frequência, dimensão e complexibilidade que lhes concederam uma importância incontornável.

As motivações que levam as empresas a recorrer às Fusões e Aquisições, variam de setor para setor. Contudo, as mais freqüentes têm por objetivo o fortalecimento de posições de mercado, a expansão dos negócios, o acesso a recursos estratégicos corpóreos e/ou a realização de ganhos de eficiência.

As empresas podem explorar sinergias resultantes da combinação dos ativos das empresas intervenientes, e as novas oportunidades de mercado, para criar dimensão crítica em mercados específicos, além de ajudar na eliminação de competidores atuais ou potenciais.

Nesse contexto, o mundo se transformou num grande mercado livre, disputado por fornecedores de produtos e serviços de qualquer parte do planeta com relativa rapidez, onde a necessidade de oferecer produtos e serviços com maior qualidade e em menor tempo, tornou-se uma meta específica. Essa meta levou as organizações a verem a observação do cliente, como a peça fundamental para a expansão e a criação de novos mercados, pois essa observação, permite que as empresas antecipem às necessidades do consumidor; mesmo que isso resulte na extinção de alguns produtos e serviços, bem como de empresas que não se adaptem aos novos desafios.

Dessa forma, ocorreu uma mudança no conceito das relações comerciais, que deixou se centralizar numa sociedade onde as relações humanas movem a economia, para se centrar em uma sociedade de consumo.

No Brasil, esse processo foi mais arrojado ainda, especialmente pela implementação do Plano Real, que ao mesmo tempo em que estabilizou a economia, tornou-se um desafio para as empresas, que se concentraram na redução de estruturas operacionais, na procura da flexibilidade, agilidade, e na busca incessante da adaptação às necessidades dos clientes.

Dessa nova visão, nasceu um novo conceito, o cliente dita as condições com as quais as empresas devem operar, principalmente, através das especificações do produto e dos preços, isso requer que as organizações intensifiquem o cumprimento de metas de lucratividade e produtividade e, preferencialmente, captem as novas oportunidades que surgem nos mercados.

Assim, esse comportamento moderno das empresas se condicionou a um processo de atualização tecnológica e redução de custos, que resulta em constantes eliminações de postos de trabalho, terceirização de tarefas e aquisição de máquinas e equipamentos, que proporcionem maiores ganhos de escala a custos menores.

Vale acrescentar que, segundo Jesus (2002, p. 75-78), esse processo culminou com os efeitos da globalização dos mercados financeiros, do progresso tecnológico (tecnologias da informação e da comunicação); da generalização do movimento de capitais, a desregulamentação dos mercados e as privatizações; do aumento da concorrência a nível internacional; e da necessidade de diversificação geográfica, determinada pelo acesso a ativos intangíveis (tecnologia, mão-de-obra e marcas, entre outros), imprescindíveis ao aumento da competitividade, que levaram as empresas a se engajarem na onda das Fusões e Aquisições. (www.indeg.org.rpg., p. 1-4, dez 1999).

Cabe acrescentar que, para Mercadante (1998, p. 133), a globalização é o “aprofundamento do processo de internacionalização, concentração e centralização do capital”, e que a “mundialização do capital” se materializa nos fluxos financeiros como uma tendência inexorável da nova base técnica que emergiu no final do século passado, a qual permite às grandes empresas transnacionais e oligopolistas aumentarem seu peso relativo na economia globalizada, acelerando os processo de

fusões e incorporações locais. Segundo o autor, no interior das grandes empresas, existe uma centralização financeira e tecnológica, que é acompanhada de estratégias de regionalização produtiva e comercial.

1.2 Formulação do Problema

Duas grandes empresas, Astra e Zeneca, atuantes no segmento farmacêutico, somam forças e se fundem para surgirem ao mercado, como: AstraZeneca do Brasil Ltda.

Sabe-se que o processo de fusão exige além dos procedimentos legais, o planejamento e implementação de estratégias de marketing e produto, que englobam vários aspectos, como: apresentação da nova marca, embalagem, preço e distribuição, entre outros.

Nesse sentido, é possível questionar: quais foram os procedimentos de marketing tomados pela nova empresa? Todos os procedimentos foram corretos e satisfatórios?

1.3 Definição dos Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

Realizar uma descrição sobre o processo de fusão de duas indústrias, com ênfase na análise de portfólio de produtos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Averiguar as estratégias de comercialização da linha de produtos e marca da AstraZeneca, empresa resultante da fusão.
- Detectar as estratégias utilizadas para apresentação, distribuição e informação (composto de marketing), utilizadas para o lançamento do produto complementado no mercado.
- Compreender como se dá o processo prático interno de adequação às mudanças que ocorrem para as complementações da linha de produtos.

1.4 Justificativa

Durante a euforia do modismo das fusões e aquisições, que tomou o mercado financeiro entre os anos 1998 e 2000, muitas empresas foram fundidas, fazendo com que ocorressem inúmeras mudanças de produtos, estratégias e comportamentos das empresas perante seus mercados e, especialmente, seus consumidores-alvos, as quais são decorrentes da complementação de linhas de produtos, da eficiência operacional e da integração pan-regional. (TOSTES, 2001, p. 1).

Compreender essas mudanças, isto é, saber como se dá o processo prático interno de adequação às mudanças, especialmente, as que ocorrem para as complementações da linha de produtos é o que justifica o presente estudo, pois este deverá se focar na análise do processo de integração de produtos da mesma natureza, objetivando essencialmente: descrevê-los em estado original, analisar os planejamentos das estratégias de marketing para a transformação, o processo de transformação (embalagem, marca etc.), e demonstrar o processo e forma escolhida para a nova apresentação ao mercado (propaganda, mídia etc.).

Para tanto, o estudo escopa averiguar a concentração ocorrida no período 1998-2000, estendendo-se aos efeitos da globalização, das fusões e aquisições, demonstrando as perdas e ganhos por elas acarretadas, analisando o marketing e seu planejamento estratégico, dando especial atenção ao mix (composto) de marketing e suas ferramentas principais: produto, preço, distribuição e promoção, com a finalidade de contribuir e implementar o universo acadêmico, além de propiciar meios para que outras empresas que estejam passando ou venham a

passar pelo processo de fusão ou aquisição, possam realizar a complementação das suas linhas de produtos.

1.5 Metodologia

1.5.1 Perspectiva do Estudo

O estudo tem carácter qualitativo, do tipo exploratório descritivo, que, segundo Roesch (1999, p. 154), é apropriada para a fase exploratória da pesquisa, devido a seus métodos de coleta e análise de dados.

Segundo Hymann (apud MARCONI e LAKATOS, 1999, p. 22), a pesquisa descritiva “é a simples descrição de um fenómeno”, que no estudo proposto, detecta e descreve todos os procedimentos realizados durante o desenvolvimento do processo de complementação da linha de produtos, desde a fusão das empresas, até o seu relançamento no mercado.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista junto ao responsável pelo desenvolvimento do processo (gerente de Marketing) da empresa em questão, contou composto por 08 (oito) questões abertas e fechadas, que investigou junto ao gerente de marketing da empresa, as estratégias utilizadas pela empresa para a apresentação do novo produto ao mercado, e abordou aspectos relacionados ao produto, marca, embalagem, preço e distribuição.

Para Roesch (1999, p. 140), a entrevista é apropriada para as pesquisa qualitativas, pois de acordo com Oppenheim (1993) é necessária quando existe no questionário uma série de questões abertas e quando é preciso escrever as respostas nas palavras dos respondentes. Além disso, as entrevistas asseguram maior taxa de respostas e podem dar melhor explicação sobre os objetivos da pesquisa, permite que respondentes de menor nível de educação tenham mais facilidade para responder, ajudam aqueles que têm dificuldades de leitura, oferecem

explicações padronizadas por problemas que surgem e impedem equívocos, além de permitirem o controle da seqüência das questões.

A técnica utilizada para a análise de dados das entrevistas, foi a de conteúdo, que, segundo Bardin (apud MINAYO, 1999), compreende um conjunto de técnicas de análise de comunicação, que permite a obtenção de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo de mensagens e de indicativos para dedução do conhecimento relativo à produção e recepção das mensagens.

Esse método, segundo Roesch (1999, p. 169), permite a classificação de “palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo”, e segue o roteiro explicitado por Weber (apud ROESCH, 1999, p. 169): definição das unidades de análise (palavra, sentença, tema, parágrafo etc.); de categorias exclusivas; a criação de categorias (codificadas a partir de um texto); a codificação do texto todo, a estratificação das respostas, através da comparação entre grupos, à apresentação dos dados de forma criativa em quadro comparativos; e a interpretação dos dados com base em teorias conhecidas.

Os dados coletados foram compilados e comparados manualmente. A apuração dos dados e os resultados foram demonstrados e apresentados em forma de relatório. A opção pelo estudo de caso se deu devido à natureza do problema.

1.5.2 Delimitação do Estudo

O estudo foi realizado na empresa AstraZaneca do Brasil Ltda., localizada a Rod. Raposo Tavares, Km 26,9 - Cotia - São Paulo, no período de junho de 2004 a março de 2005.

1.6 Estrutura do Trabalho

Assim, o Capítulo I introduz o leitor ao período vivenciado pela pelo mercado brasileiro, no período entre 1998 e 2002, onde ocorreu a maior quantidade de megafusões de nossa história; informa os objetivos (geral e específicos) e justifica o estudo.

No Capítulo II, realiza-se uma profunda análise bibliográfica, que envolve os temas: Marketing, Composto de Marketing, Planejamento Organizacional, Estratégico, Financeiro, Estratégias, Mercado.

O Capítulo III aborda que o estudo realizado é de caráter puramente descritivo exploratório de natureza qualitativa, um estudo de caso, que, segundo Roesch (1999, p. 197): “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto; e especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”.

No Capítulo quatro, são apresentadas e analisadas as estratégias de marketing e produto planejadas e implementadas pela empresa objeto do presente estudo. A seguir são apresentadas as considerações finais pertinentes ao caso estudado.

2 DADOS DESCRITIVOS

2.1 Identificação da empresa

2.1.1 Caracterização da Empresa

NOME DA EMPRESA: ASTRAZENECA DO BRASIL LTDA.

FORMA JURÍDICA: Sociedade por Cotas de Responsabilidade Ltda.

CNPJ/MF.: 60.318.797/0001-00.

INSCRIÇÃO ESTADUAL: 278.031.021.117

ENDEREÇO: Rodovia Raposo Tavares, Km 26,9 - CEP 06714-025 - Cotia - São Paulo.

TELEFONE: (11) 4613-1200 e 0800 14 55 78.

RAMO DE ATIVIDADE: Indústria e comércio de produtos farmacêuticos.

ATIVIDADE PRINCIPAL: Pesquisa, desenvolvimento e comércio de medicamentos.

TOTAL DE EMPREGADOS: 900 funcionários distribuídos em seis diretorias:

Marketing, Divisão Comercial, Médica, Finanças e de Recursos Humanos.

CAPITAL SOCIAL: Dado não fornecido pela empresa.

FATURAMENTO MENSAL: Dado não fornecido pela empresa.

HISTÓRICO DA EMPRESA:

2.1.2 Histórico

A empresa AstraZeneca do Brasil Ltda., é resultante da fusão ocorrida, em 01 de junho de 1999, entre a Astra AB, criada em 1913, na Suécia, com a finalidade de livrar este país, da dependência excessiva das companhias alemãs e suíças, que

dominavam o mercado farmacêutico daquele país, na época; e da Zeneca Group PLC, que compreendia a divisão farmacêutica do Grupo ICI, resultante da união, em 1926, de quatro empresas britânicas do setor farmacêutico.

A empresa atualmente representa uma das principais forças do mercado farmacêutico, com um portfólio que abrange seis áreas terapêuticas: gastrointestinal, hospitalar, oncológica, cardiovascular, respiratória e sistema nervoso central, além de uma extensa gama de produtos, que são apoiadas numa forte base de pesquisa, desenvolvidas em seus centros de excelência através de uma rede de Pesquisa & Desenvolvimento, que visa a descoberta e desenvolvimento de produtos inovadores, e investe aproximadamente US\$ 10 milhões (valor investido em nível mundial), a cada dia, para assegurar que novos produtos continuem atendendo e satisfazendo as necessidades dos pacientes.

Despontando como uma das cinco maiores grupos farmacêuticos do mundo, é líder no segmento de produtos gastrointestinais e de anestesia, detendo a segunda posição no mercado de medicamentos voltados ao tratamento do câncer, e de doenças do sistema respiratório e cardiovascular, onde ocupa a quarta e quinta posição, respectivamente. A empresa também investe em pesquisas e desenvolvimento de produtos para o tratamento das disfunções do sistema nervoso central.

A AstraZeneca do Brasil Ltda., concentra seus maiores esforços e habilidade para manter o fluxo de alta qualidade em medicamentos, o que beneficia pacientes e, ao mesmo tempo, adicionam valor aos acionistas, clientes, funcionários e outros parceiros; e objetiva crescer a partir de sua base estabelecida e do aproveitamento o melhor de suas companhias formadoras, e busca incessantemente a inovação, em seus colaboradores, relacionamentos e responsabilidade.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA-EMPÍRICA

3.1 Marketing

Para Kotler (2000, p. 29-30), o marketing se divide em: marketing social e marketing gerencial. O primeiro corresponde ao “processo social por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. O segundo “é freqüentemente descrito como a “arte de vender produtos””.

No entanto, o autor elucida que vender produtos não é o aspecto mais importante do marketing gerencial, pois vender “é apenas a ponta do iceberg”, uma pequena parcela do todo, que compreende a arte de tornar um produto e/ou serviço num bem que se venda por si próprio.

Segundo Druker (apud KOTLER, 2000, p. 30), a principal função do Marketing é fazer com que o produto ou serviço apresente-se ao cliente como um agradável convite à compra. O “objetivo do Marketing é tornar a venda supérflua”, o que requer compreensão ampla e irrestrita do cliente, que permita a adaptação de todo e qualquer produto ou serviço ao mesmo, fazendo com que o produto atinja o estado de se vender por si só. Assim, “o ideal é que Marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou o serviço disponível”.

Contudo, para a *American Marketing Association*, Marketing:

(...) é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.” (apud KOTLER, 2000, p. 30).

Nesse contexto, a administração de marketing atua quando uma ou mais partes envolvidas em uma negociação, trabalha no sentido de encontrar as respostas desejadas para o todo. Essa administração engloba a escolha de mercados que seja alvo de captação e manutenção de clientes, que se tornem fieis, através da criação, da comunicação e da distribuição de um valor diferenciado e superior destinado ao cliente.

Para cada mercado-alvo, a empresa desenvolve uma oferta ao mercado que se fixa na mente dos compradores como fornecedora de algum benefício central. Os profissionais de marketing devem tentar compreender as necessidades, os desejos e as demandas do mercado-alvo. Um produto ou uma oferta obterá êxito se entregar valor e satisfação ao comprador-alvo. (KOTLER, 2000, p. 50).

Os conceitos centrais do marketing se focam especialmente: no mercado-alvo e na segmentação do mercado; nos profissionais de marketing, nos clientes potenciais, nas necessidades, desejos e demandas; no produto ou oferta e no valor e satisfação; transações ou trocas; relacionamentos e redes; canais de marketing; cadeia de suprimento; concorrência; ambiente de marketing; e mix (composto) de marketing (KOTLER, 2000, p. 30-33).

Segundo o autor, as empresas enfrentam grande dificuldade para conseguir satisfazer todos os seus clientes, porque é praticamente impossível, visto que os gostos e preferências dos consumidores normalmente se diferenciam muitos. Assim, o trabalho dos profissionais do marketing deve iniciar pela segmentação do mercado (divisão do mercado em setores), que permite sua identificação com maior facilidade.

Assim, a empresa deve descobrir os segmentos que proporcionam maiores e melhores oportunidades, a fim de elas focar seu poder de satisfazer com qualidade superior. Esse trabalho permite que a empresa desenvolva ofertas e as

destina ao mercado, apresenta-se aos compradores-alvo como detentora de benefícios fundamentais.

Contudo, apesar do Marketing influenciar a vontade das pessoas e criar condições para que as mesmas decidam pela compra de um determinado produto, ele não cria as necessidades, pois as oportunidades existem e sempre existiram independentemente do Marketing, porém, o Marketing apresenta ofertas que têm o poder de induzir os indivíduos à compra.

Para Kotler (2000, p. 33), a oferta mais conhecida é a marca (que associa o produto na mente das pessoas. Um exemplo, é a marca McDonald's, que na mente das pessoas se associam a diversão, fast-food e crianças etc.). Esse é um dos maiores objetivos do marketing: fazer com que a marca esteja registrada na memória das pessoas, a tal ponto, que elas se lembrem da mesma, sempre que precisarem daquele produto.

Porém, uma vez que o produto esteja registrado na mente do consumidor, este somente obterá êxito se proporcionar valor e satisfação ao cliente. O consumidor considera somente aquilo que é de maior valor para ele, na hora de escolher dentre as diferentes ofertas. Esse valor é definido como a razão entre o que o cliente recebe e que paga por ele. Assim, o valor de oferta pode ser maior de acordo com o aumento de benefícios, a redução dos custos, ou de ambos; ou ainda, com uma elevação da quantidade de benefícios maior que o aumento de custos, ou da diminuição dos benefícios em proporção menor que a redução de custos. O sucesso do marketing está na sua capacidade de ofertar valor ao cliente.

Ferrel et al (2000, p. 24) assegura que o Marketing abrange vários aspectos, pois sua função como das demais funções gerências é apoiar a missão e as metas da organização, visando transformá-las em objetivos específicos. Deve ser coeso

com as metas organizacionais, apresentar de forma clara e simples, permitindo o seu entendimento por todos, conter unidade de medida, volume de vendas, rentabilidade unitária, ganho de participação de mercado em percentagem, vendas por metro quadrado, média de compra pelo consumidor e a percentagem de consumidores-alvos que preferem os produtos da empresa, entre outros; considerando cada período do planejamento.

Sua tarefa, segundo Kotler (2000, p. 33), é promover, fornecer e/ou criar ofertas (produtos, bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, organizações, informações, idéias, títulos patrimoniais etc.), que preencham as necessidades ou satisfaça os desejos do consumidor.

Para tanto, os profissionais do marketing devem atuar como co-responsáveis pela gestão de demanda, precisam dominar técnicas que estimulam a procura pelos bens da empresa. Os gerentes de marketing influenciam na velocidade, nível e composição da demanda, visando o alcance dos objetivos da empresa; e também participam das decisões, que envolvem o projeto de um novo produto, o pessoal de vendas, os custos com propaganda, e os aspectos que envolvem uma nova embalagem.

Churchill Jr. e Peter (2000, p. 6-11), concordam que o marketing deve ser orientado a produção, as vendas, para próprio marketing, e acrescenta que o marketing também deve ser orientado para o valor, o valor ao cliente.

O marketing voltado para o valor é uma orientação para se alcançar objetivos desenvolvendo valor superior para os clientes. ele é extensão da orientação para o marketing que se apóia em vários princípios e pressupostos sobre os clientes. (CHURCHILL JR. e PETER, 2000, p. 10).

Essa orientação tem por princípios:

- Princípio do cliente: concentra suas atividades de marketing para criar e fornecer valor ao cliente;
- Princípio do concorrente: oferece valor superior aos clientes em relação às ofertas dos concorrentes;
- Princípio proativo: visa a mudança do ambiente para melhorar as chances de sucesso;
- Princípio interfuncional: usa as equipes interfuncionais para a melhoria da eficiência e da eficácia das atividades de marketing;
- Princípio da melhoria contínua: busca a melhoria continuada, através do planejamento, implementação e controle de marketing; e
- Princípio do *stakeholder*: considera o impacto das atividades de marketing sobre outros públicos interessados na organização.

O marketing voltado para o valor se preocupa com o motivo que leva o cliente a efetuar uma compra de produtos ou serviços. Ele não vê o cliente como:

(...) máquinas que calculam precisamente a soma de todos os benefícios e subtraem desse número a soma de todos os custos de uma transação. (...). O marketing voltado para o valor sugere que os clientes muitas vezes consideram vários benefícios e custos ao tomar decisões de compra, provavelmente de uma maneira pouco estruturada. (CHURCHILL JR.; PETER, 2000, p. 14).

Ele considera que em situações, como aquelas, importantes ou organizacionais, os clientes avaliam atentamente benefícios e custos antes da tomada de decisão.

Em muitos casos, os clientes baseiam suas compras em satisfação com produtos e serviços comprados anteriormente e fazem pouca ou nenhuma avaliação do valor das outras opções possíveis. Por isso, muitas vezes é difícil e caro para os profissionais de marketing atrair novos clientes, e por isso é tão importante manter os clientes atuais. Em outros casos, é provável que os clientes baseiem suas decisões de compra em generalizações

amplas, como “o presunto Sadia é uma boa compra”, ou “o Paes Mendonça vende bons produtos e tem preços baixos”. (CHURCHILL JR.; PETER, 2000, p. 14).

Desta feita, o marketing que visão o valor pressupõe que os clientes variam suas percepções de valor, e considera que “diferentes clientes podem avaliar o mesmo produto de maneiras diferentes”, enfatizando a importância de compreender bem os clientes; além de pressupor que as avaliações de valores mudam ao longo do tempo e podem sofrer alterações a cada situação.

Posto isto, Las Casas (2001, p. 273-274) elucida que as tomadas de decisão de marketing envolvem a elaboração de um documento (planejamento), onde se registra os instrumentos e as atividades a serem procedidas, bem como, seus respectivos comentários; e reafirma que o plano deve ser elaborado de forma clara, concisa, simples, prática e flexível, permitindo que todos os envolvidos do processo tenham facilidade para entender seus dispositivos. Vale salientar, a importância da flexibilidade em tal documento, pois sempre existe a possibilidade de o mesmo necessitar de modificações e/ou adaptações em seu contexto; bem como, do desenvolvimento de um sistema eficiente de informações, que mantenha os profissionais envolvidos constantemente informados sobre as alterações ambientais; e esclarece que, embora não exista uma regra geral para a elaboração do documento, existem seis passos que podem ser seguidos por qualquer tipo de empresa: 1. Levantamento de informações. 2. Lista de problemas e oportunidades. 3. Determinação dos objetivos. 4. Desenvolvimento da estratégia. 5. Determinação do orçamento. 6. Projeção de vendas e lucros. Quando é considerado e determinado com precisão, o planejamento tem grandes possibilidades de surtir o efeito desejado.

McCarthy e Perreault Jr. (1997, p. 80) concordam e garantem que os objetivos do marketing devem ser firmados com base na realidade do contexto da empresa, pois, os objetivos demasiadamente ambiciosos são inúteis, quando a empresa não tem disponibilidade dos recursos necessários para atingi-los.

Cabe acrescentar, que a divulgação do plano para que todos os colaboradores envolvidos tenham ciência das metas e das ferramentas que devem ser utilizadas, é imprescindível para o sucesso do mesmo, pois a falta de envolvimento ou de conhecimento dos colaboradores nesse processo, pode resultar em insucesso certo.

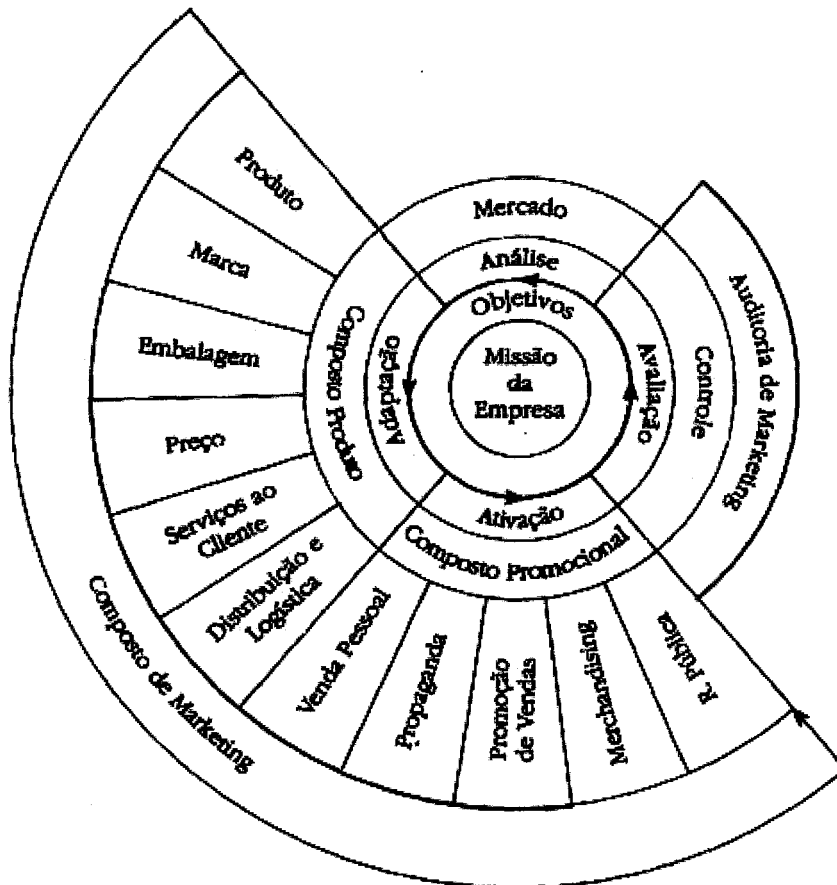
3.1.1 O composto de marketing

O composto de marketing engloba as ferramentas utilizadas para atingir objetivos de marketing, perante o mercado-alvo. Segundo Cobra (1993, p. 30), o planejamento de programas de marketing exige dos profissionais do marketing, decisões básicas sobre as despesas, composto e alocação de marketing, aspectos fundamentais para a tomada de decisão quanto ao nível de despesa necessária para atingir objetivos. Para o autor, esse conhecimento é imprescindível, porque geralmente os orçamentos destinados ao marketing são baseados em um percentual da meta de vendas, o que implica, necessariamente, em como dividir o orçamento entre as ferramentas a serem utilizadas.

Entre os mais conhecidos modelos de composto de marketing, Cobra (1993, p. 30-31) descreve o apresentado por Richers, que defende a integração da

empresa, a inteiração do seu meio ambiente em prol do seu objetivo, utilizando as quatro ferramentas do composto de marketing.

Figura 1. O composto de marketing na visão de RICHERS.



FONTE: COBRA, Marcos. Marketing Competitivo: Uma Abordagem Estratégica. São Paulo: Atlas, 1993, p. 31.

Contudo, Kotler (2001) apresenta a concepção mais popular de composto de marketing, proposta por McCarthy, no início da década de 1960, que popularizou a classificação de quatro ferramentas, denominada de 4Ps do marketing: produto, preço, praça (ou ponto-de-venda) e promoção, que vêm do inglês: *product*, *price*,

place e promotion. A Figura 2 mostra um modelo de composto de marketing, considerando as estratégias para produto, preço, praça e promoção.

Figura 2. O composto de marketing popularizado por McCarthy.



FONTE: KOTLER, Philip. Marketing para o Século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados. 10. ed. São Paulo: Futura, 2001

3.1.1.1 Produto

De acordo com Kotler (2001, p. 126), o produto é à base de qualquer negócio. Dessa forma, toda empresa tem como principal objetivo, conseguir apresentar ao mercado-alvo uma oferta diferente e melhor, a fim de induzir o comprador a preferir sua oferta e a pagar um preço maior por ela. Assim, a procura pela diferenciação e pela melhoria das ofertas, faz dos produtos bens adaptáveis.

O mundo está tornando-se um mercado comum, no qual as pessoas, não importa onde vivam, desejam os mesmos produtos e estilos de vida. As empresas globais devem esquecer as diferenças idiossincráticas entre países e culturas e, pelo contrário, devem concentrar-se em satisfazer a impulsos universais. (LEVITT, apud KOTLER, 1996, p. 366)

Segundo o autor, cada vez mais, as pessoas dos mais diferentes lugares do mundo, desejam as mesmas coisas, procuram obter coisas que lhe permita maior facilidade, o que resulta em sobra de tempo e de poder para comprar. Para atender essa necessidade, criaram-se os mercados globais para produtos padronizados, onde as empresas tradicionais identificam as diferenças entre mercados específicos e baseando-se nas diferenças de preferência superficiais, fabricam uma imensidão de produtos adaptados. O que resulta em menor eficiência e maiores preços para os consumidores.

Contudo, em contraste a essa adaptação, a empresa global vende o mesmo produto da mesma forma para todos os consumidores. Esforça-se para promover o consumo de produtos e serviços padronizados no mundo todo, realizando economias pela padronização de produção, de distribuição, administração e marketing, oferecendo produtos de alta qualidade, confiáveis e com preços menores, o que se traduz em eficiência em maior valor para os consumidores.

Contudo, a adaptação propriamente dita, envolve: características, marca, rótulo, embalagem, cores, materiais, preços, temas de propaganda, mídia de propaganda, preparação da propaganda, promoção de vendas.

Assim, em todo processo de adaptação de produtos é imprescindível, por parte da empresa, uma meticulosa avaliação de todos os elementos possíveis, e a determinação de quais deles podem acrescentar maior receita do que custo, pois a adaptação, requer, entre outras, a alteração ou modificações do produto às preferências ou condições do local.

Vale salientar, a existência de várias faixas de adaptação: determinada empresa pode produzir uma versão de seu produto para cada região ou localidades, o produto existente acaba por ser o mesmo em todos os mercados, porém apresentando-se em versões diferenciadas, adaptadas de acordo com preferências e gostos; podendo, inclusive, em alguns lugares, submeterem-se a superstições e crenças.

Um ponto importante, que, segundo Kotler (2000, p. 401), deve ser considerado pelas empresas, ao planejarem suas ofertas ao mercado, é os cinco níveis de produto, pois cada nível determina um acréscimo de valor para o consumidor e, todos juntos, determinam uma hierarquia de valor para o consumidor:

- **Nível benefício-núcleo:** consiste no benefício ou serviço que o consumidor está realmente comprando. Se for considerado que comprador de uma faca na realidade compra “cortes” e o hóspede de um hotel está comprando “repouso”, as empresas precisam ver-se como fornecedores de benefícios.
- **Segundo nível:** transporta o benefício fornecido pela empresa em produto básico. O hotel deve oferecer, banheiro, cama, armários, toalhas etc.
- **Terceiro nível:** a empresa prepara o produto “esperado”, aquele que possui os atributos e condições que os compradores, normalmente, esperam quando compram esse produto.
- **Quarto nível:** a empresa prepara o produto “ampliado”, incorpora ao produto os atributos e condições que atenda desejos e necessidades, e que vão além das expectativas dos consumidores. O algo mais diferenciara o produto de uma determinada empresa das outras.

- Quinto nível: o produto potencial, que envolve todas as ampliações e transformações que o produto deverá sofrer no futuro. Se o produto ampliado demonstra o que está incluído nele, o produto potencial indica sua possível evolução.

É no último nível que as empresas depositam todos os seus esforços para obter novas formas de diferenciar suas ofertas e satisfazer o consumidor. Algumas empresas chegam até mesmo a acrescentar surpresas imprevistas em suas ofertas, visando além da satisfação dos consumidores o seu encantamento.

3.1.1.2 Preço

Segundo Churchill Jr. e Peter (2000, p. 164), o preço pode influenciar o comprador quando este está tomando uma decisão. Assim, a elaboração do preço é uma tarefa que necessita de uma minuciosa pesquisa, e da avaliação dos custos e preços existentes dentro da variedade determinada pela demanda do mercado, além de possíveis reações da concorrência, que podem ajudar a empresa a determinar um nível e fixar seus preços.

A comparação de seus custos em relação aos custos da concorrência, permite à empresa conhecer o nível em que opera e determina as vantagens ou desvantagens do custo. Pesquisar seja através da obtenção de listas de preços, da compra de produtos para exame, da informação de consumidores quanto a preço e qualidade das ofertas da concorrência, ou até através da utilização de compradores que farão a comparação dos preços, é fundamental para o conhecer o preço da concorrência.

Consciente das ofertas e dos preços da concorrência, a empresa pode usá-los como referência para a elaboração do seu preço. Se seu produto é similar ao da concorrência é preciso acompanhar o preço para não perder vendas. Caso seja inferior, deverá estabelecer o seu preço igual ao do concorrente. Somente no caso de possuir uma qualidade superior é que a empresa poderá cobrar mais. Como isso vale como regra geral é preciso considerar que a concorrência sempre poderá responder mudando seus preços.

Segundo Kotler (2000, p. 485), para se estabelecer preços é preciso considerar os 3Cs: a programação de demanda dos clientes, a função custo e os preços dos concorrentes. Nesse contexto, “os custos determinam o piso para o preço, o preço dos concorrentes e o preço de substitutos oferecem um ponto de orientação. A avaliação de características singulares do produto estabelece um teto para o preço”. Para o autor, as empresas devem estabelecer um método de determinação que inclua uma ou mais dessas considerações.

Segundo Churchill Jr. e Peter (2000, p. 314-320), as empresas podem aplicar conceitos econômicos como:

- Curva de demanda, que considera: o ciclo de vida do produto, a estimativa de demanda, os fatores demográficos, fatores psicológicos, a elasticidade-preço, a estimativa da receita, a receita total, media e marginal; e
- Análise marginal, técnica que visa encontrar maiores lucros a partir da medida do efeito econômico de produção e venda de cada unidade adicionada ao produto. ainda, precisa considerar.

Para se chegar a um preço, a empresa precisa decidir sobre o que deseja realizar com o produto, tendo em conta que quanto mais claro seus objetivos mais fácil será o estabelecimento de seu preço.

Cabe lembrar, que muitos consumidores dão preferência a produtos mais baratos. Sendo assim, “para consumidores que tomam decisões rotineiras ou limitadas, o preço será especialmente importante caso seja um dos atributos do produto que entra na avaliação”. (CHURCHILL JR.; PETER, 2000, p. 164).

Desta forma, é possível que os profissionais do marketing se vejam induzidos a cobrar menos por um determinado produto, necessitando, portanto, aplicar uma redução de outros custos, a fim de convencer os compradores a se decidirem considerando outros atributos. No entanto, para as decisões que são tomadas extensivamente, o preço pode ser considerado pelos consumidores apenas como mais um atributo relevante. Como o preço também faz parte dos atributos que o levam a estimar o valor do produto, numa concepção de que um produto caro corresponde necessariamente a um bom produto, um preço elevado não impede a compra de produtos de luxo.

3.1.1.3 Promoção

Churchill Jr. e Peter (2000, p. 166-169) elucidam que as estratégias de promoções podem convencer os consumidores em todos os níveis do processo de compra.

Suas mensagens podem lembrar aos consumidores que eles têm um problema, que o produto pode resolver o problema e que ele entrega um valor maior do que os produtos concorrentes. Ademais, ouvir tais mensagens após um compra pode reforçar a decisão de compra. (CHURCHILL JR.; PETER, 2000, p. 166).

Para Sandhusen (2000, p. 423), a promoção pode ser efetivada com a utilização das ferramentas: propaganda, publicidade, promoção de vendas, relações públicas, embalagem e propaganda boca a boca, que constituem a promoção indireta; e das vendas que compreende a promoção direta. Todas essas ferramentas podem ser utilizadas para afetar a mudança de atitude dos consumidores.

Segundo o autor, a ferramenta que mais se destaca é a propaganda, meio muito utilizado pelas empresas para efetuar comunicações persuasivas aos compradores e/ou público-alvo. Contudo, os anúncios são formas eficazes de divulgar mensagens, sejam para o comércio de um produto ou para estimular a educação. Recentemente a comunicação on-line vem sendo mais utilizada, devido o seu alto poder de influência sobre os consumidores.

Para Churchill Jr. e Peter (2000, p. 452), a propaganda é:

O veículo de qualquer anúncio ou mensagem persuasiva nos meios de comunicação durante determinado período e num determinado espaço pagos ou doados por um indivíduo, companhia ou organização identificados. (CHURCHILL JR.; PETER, 2000, p. 452).

O profissional de marketing pode optar por qualquer mídia: impressa, eletrônica, marketing direto ou outdoors, contudo, ao escolher onde, como e quando anunciar, devem selecionar o método que comunicará suas mensagens com maior eficiência e eficácia.

No entanto, a promoção de vendas em si tem como objetivo a aceleração das vendas, funciona como um incentivo à compra, e possui ilimitadas atividades que podem variar desde a demonstração de produto/serviço, distribuição de amostras grátis, brindes, experimentações gratuitas, até os sorteios de prêmios etc.

De maneira geral as promoções devem seguir alguns princípios como: tempo limitado, ser chamativa e inspirar confiança. Ela deve estimular a compra rápida e/ou grande quantidade. Assim, a comunicação com os consumidores deve ser aberta, clara e franca, tanto propaganda como promoções, devem ser criativas, porém a criatividade jamais deve transgredir as normas sociais e legais.

Nesse contexto, a marca é objeto de singular valor, pois, segundo Kotler (2000, p. 426), compreende um nome, termo, símbolo, desenho, ou a combinação de ambos, que identificam bens e serviços de uma empresa ou grupo e os diferencia da concorrência. Assim, a marca identifica a empresa ou fabricante e pode ser composta por nome comercial, logotipo ou outro símbolo, e seus direitos exclusivos devem ser vitalícios.

Uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade. Mas a marca é um símbolo ainda mais complexo. (KOTLER, 2000, p. 452).

Ela pode simbolizar: atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e usuário. Seu desafio é promover ou estabelecer com os consumidores profundas associações positivas.

3.1.1.4 Distribuição e PVD

Segundo Churchill Jr. e Peter (2000, p. 368), a distribuição inclui as várias atividades assumidas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores-alvos. Também conhecidos como Canal comercial ou canal de distribuição.

Os autores denominam canal de distribuição, como sendo um sistema de órgãos e instituições que se combinam para executarem a ligação entre os produtos e os consumidores finais. Esse canal de distribuição pode ser composto somente do fabricante e seus clientes, como também pelo fabricante, revendedores (intermediários) e clientes.

Assim, na concepção de Churchill Jr. e Peter (2000, p. 368), dentro do contexto empresarial, o canal de marketing desempenha o trabalho de movimentar bens e produtores até os consumidores, preenchendo as lacunas de tempo, local e propriedade que separa os bens e serviços das pessoas que os usariam. Assim, os membros do canal desempenham várias funções importantes como: informações, promoção, negociação, pedido, risco, propriedade física, pagamento e propriedade.

Os mesmos autores, esclarecem que uma empresa pode utilizar-se de intermediários para executar a distribuição de seus produtos, através do uso franquias. Através das lojas franqueadas é possível levar um produto até o consumidor em várias praças diferentes. Pode parecer que ao colocar um produto nas mãos de intermediários está se transferindo algum controle sobre como e para quem executa as vendas dos produtos. Entretanto, é possível obter várias vantagens como: menor necessidade de recursos financeiros; quando a venda direta não é viável pois implica na venda de outros produtos combinados; e, taxa de retorno maior. Além, de que o uso de intermediários aumenta a distribuição de bens para torná-lo disponíveis nos mercados-alvos. Estes, por meio de seus contatos, experiências, especialização e escala de operação podem oferecer a empresa fabricante muito mais do que ela poderia conseguir com recursos próprios. Esse canal pode ser classificado por níveis:

- o nível zero consiste em um fabricante que vende diretamente ao consumidor final (venda porta a porta). Ex.: as revendedoras da Avon vendem de porta em porta, e cada uma delas possui uma praça, isto é, a região onde ela executa suas vendas. Outras vendas podem ser efetuadas através de reuniões domiciliares, ou através de mala direta, outras utilizam telefone para efetuarem suas vendas. Alguns fabricantes usam a televisão e outras utilizam lojas próprias;
- o canal de nível um contém um intermediário de venda, como o varejista;
- o nível dois possui dois intermediários; e
- o nível três possui três intermediários e assim sucessivamente.

3.2 Planejamento Organizacional

Segundo Luft (2000, p. 524), planejar é “fazer o plano, a planta, o esboço de; projetar. Estabelecer o desígnio, o fito de; tencionar”. Em outras palavras, no contexto empresarial, planejar é determinar objetivos, contabilizar e analisar oportunidades, visando o lucro e/ou crescimento almejado. Porém,

Existem cinco tipos de empresas: aquelas que fazem as coisas acontecerem; aquelas que acham que fazem as coisas acontecerem; aquelas que observam as coisas acontecerem; aquelas que se surpreendem quando as coisas acontecem; e aquelas que não sabem o que aconteceu. (ANÔNIMO, Apud KOTLER, 1996, p. 69)

Segundo Kotler (2001, p. 205-206), atualmente as coisas mudam tanto e tão rápido que o planejamento acabou por se tornar uma inofensiva pretensão. A necessidade de planejar tornou-se tão evidente que fez o processo do planejamento mais importante que os planos que dele surgem. Assim, segundo o autor, os

profissionais de marketing precisam estar ininterruptamente pensando no futuro se quiserem se manter ativos no mercado, eles precisam estar prontos para agir quando as mudanças criam problemas ou oferecem oportunidades. Eles precisam planejar constantemente, definir metas e determinar como alcançá-las.

A análise ambiental e o planejamento beneficiam os profissionais de marketing e a empresa como um todo, ajudando os gerentes e funcionários de todos os níveis a estabelecer prioridades sobre como investir tempo e dinheiro. Ao forçar os profissionais de marketing a se concentrar no futuro, o planejamento também traduz as chances de que eles sejam surpreendidos por uma nova lei, novo produto concorrente ou outras mudanças. Além disso, o planejamento diminui as chances de cometer erros dispendiosos. Um plano de marketing cuidadosamente estudado tem maiores probabilidades de alcançar os resultados desejados. (CHURCHILL JR.; PETER, 2000, p. 86).

Para Churchill Jr. e Peter (2000, p. 86), os esforços do marketing eficaz possibilitam que as empresas alcancem seus objetivos por meio do planejamento estratégico.

3.2.1 A evolução do Planejamento Estratégico

Segundo Tavares (1991, p. 3), até a década de 1950 as mudanças na sociedade ocorriam em ritmo lento e uniforme. No Brasil, a conjuntura social, política, econômica e cultural contribuía para que muitas das empresas preservassem no comando a figura do seu fundador ou patriarca, onde este figurava como principal empreendedor. Também no serviço público esse comportamento era observado.

Até meados deste século, aquele que idealizava ou implantava um serviço público era também o responsável por sua administração. Era a época do "superintendente geral" ou "diretor geral" que, em muitos casos, trabalhava em regime de tempo parcial. (TAVARES, 1991, p. 3).

Esse tipo de empreendedor foi retratado durante o curso pioneiro de “Política de Empresas”, na *Harvard Business School*, pelo professor Kenneth Andrews, na década de 1960. Tratava-se de generalistas, cuja atuação se prendia aos níveis: estratégico, pessoal e organizacional.

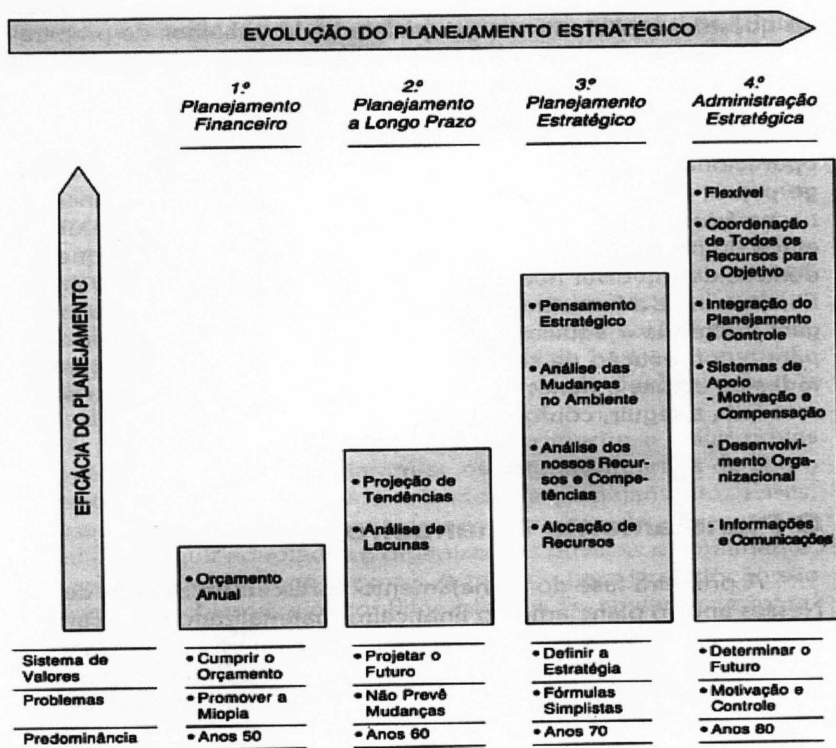
No nível estratégico o diretor geral seria medido pelos resultados, em função dos investimentos realizados; como líder pessoal, por seu estilo e personalidade e, como líder organizacional, por sua capacidade para integrar as diferentes áreas funcionais na consecução dos objetivos organizacionais. (TAVARES, 1991, p. 4).

Desta feita, a estratégia básica das empresas se consistia da análise e/ou capacitação dos gerentes para o desempenho dos três níveis de atividade. Contudo, com o advento das modificações ocorridas durante a segunda metade do século XX, e a progressiva turbulência ambiental que se criou, arranjos organizacionais novos se fez necessários, os quais deram origem aos sistemas internos de apoio às estratégias, fazendo surgir novos métodos de planejamento. Tais métodos, em primeiro momento, foram adotados pelas organizações privadas, e posteriormente pelas públicas, chegando, finalmente, as de menor porte, foram adotados mediante crises, problemas, conflitos internos, ameaças de sobrevivência geradas pelo mercado que se tornava cada vez mais competitivo, gerando incertezas ambientais.

Assim, o planejamento estratégico é o resultado de abordagens que serviram como base para o estudo e sistematização que ocorreram gradualmente. Para Gluck, Kaufman e Welleck (1981, apud TAVARES, 1991, p. 4) a evolução agrupou planejamento financeiro; planejamento a longo prazo; planejamento estratégico e administração estratégica. Fases que contribuíram sucessivamente para eliminar aspectos que limitavam, discutiam ou distorciam a elaboração.

A primeira fase ressaltou o orçamento, fazendo deste o principal instrumento de controle à sua operacionalização. A segunda privilegiou os objetivos a longo prazo, fazendo com que a alocação e o controle dos recursos financeiros necessários à sua implementação fossem transferidas para a ultima fase do processo. A terceira fase privilegiou a estratégia perfeitamente desenvolvida num contexto eventual de longo prazo. Por fim, a administração estratégica diferenciou-se pela “abordagem integrada e equilibrada de todos os recursos da organização para a consecução dos seus fins, aproveitando as contribuições de todas as etapas anteriores”. A Figura 3 apresenta todas as etapas do planejamento estratégico.

Figura 3. As quatro etapas do planejamento estratégico.



FONTE: DEGEN, Ronald Jean, Prefácio – “Planejamento Estratégico – Novos Caminhos”. In: Harvard Exame, Série Temática, São Paulo: Abril, apud TAVARES, 1991, p. 6.

3.2.2 O Planejamento Financeiro

Segundo Tavares (1991, p. 5), trata-se da primeira fase do planejamento, que surgiu na década de 1950, e que materializou o orçamento. Era simples, e mostrava eficiência: “as empresas, baseadas na previsão de receitas, estimulavam os vários aspectos, classificando-os e agregando-os em rubricas”, procedimento que orientava o comportamento e limitava sua ação. Esse planejamento era realizado sob a ótica de sistema fechado e sua ênfase recaía no controle dos gastos orçamentos.

3.2.3 O Planejamento a Longo Prazo

A concepção anterior de planejamento teve modificações significativas durante a década de 1960. Iniciou-se a prática do Planejamento a Longo Prazo, que segundo Ackoff (1975 apud TAVARES, 1991, P. 7), era baseado na crença de que “o futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa no presente”. Esse planejamento requeria a estimativa do futuro a partir da projeção de indicadores atuais e passados, que proporcionavam três tipos de previsão:

(...) uma projeção de referência para indicar o que pode acontecer a uma organização se nada de novo for feito; uma projeção desejável para indicar onde a organização poderia chegar se todas as suas aspirações fossem cumpridas e uma projeção planejada para descrever onde a organização deverá chegar efetivamente para atingir suas aspirações. (TAVARES, 1991, p. 7).

A função desse planejamento era preencher a lacuna existente entre a projeção de referência e a projeção desejável. Nessa fase, a eficácia da tomada de decisão foi ampliada. Passou-se a utilizar os recursos analíticos, que extrapolou o contexto organizacional através das avaliações do impacto das decisões atuais a

longo prazo. Surge a matriz de orientação direcional, um dos instrumentos de análise do mercado.

3.3 O Planejamento Estratégico

A crescente rapidez das mudanças ambientais revela-se como uma limitação para as técnicas anteriormente utilizadas, fazendo com que o planejamento desloque-se gradualmente para compreender os fenômenos que ocorrem no mercado. Assim, aos poucos o planejamento a Longo Prazo vai ficando ultrapassado, dando espaço para o Planejamento Estratégico, que surge durante a década de 1970, e que foi marcado por um conjunto de conceitos simples, porém nem sempre facilmente implementados. Entre eles, destacam-se três: as Unidades Estratégicas de Negócios (UENs); a curva de experiência; e a matriz de crescimento e participação.

No primeiro conceito, os produtos e os fatores relacionados com um mesmo mercado deveriam ser agrupados como unidades estratégicas de negócios ou simplesmente em UENs.

Por sua vez, a UEN ficava encarregada pela venda do produto ou produtos relacionados entre si para um mesmo mercado, e exercia o controle efetivo sobre a maioria dos fatores que afetasse suas áreas e atuação.

Essas unidades eram consideradas estratégicas porque se posicionavam diretamente diante da concorrência, em relação a determinados mercados-alvos. Permitiam o desenvolvimento de estratégias específicas de cada unidade e uma avaliação global da empresa face aos concorrentes e mercados, determinando em que mercado-alvo a empresa estaria melhor do que a concorrência, o número e o porte dos concorrentes, o crescimento do mercado e da concorrência, etc. (TAVARES, 1991, p. 10-11).

Esse conceito provocou mudanças na concepção do funcionamento e de planejamento das grandes corporações, que alterou as estruturas divisionais com a criação das unidades independentes, e distinguiu-a em dois níveis estratégicos: a) um afetando o empreendimento como um todo e outro apenas em UENs.

As vantagens do uso da UENs eram indiscutíveis, pois a empresa ao utiliza-la estaria apta a tomar decisões de muitas maneiras, isto é, eliminava os negócios fracos, mantinha os que apresentavam perspectivas de boa rentabilidade e permitia o investimento naqueles com potencia.

A Curva de Experiência, segundo conceito, relacionava-se a curva de aprendizagem e esta a um número de homens-hora necessários para produzir determinada tarefa com o número de vezes em que essa tarefa foi realizada. Desta feita, o tempo era reduzido à medida que o número de execuções aumentava.

A base da curva não é o tempo, mas sim o número de execuções. Aumentando-se a eficiência, reduz-se o custo. E, se o custo decrescer de uma maneira previsível, a empresa que tiver produzindo um maior número de unidades (como, por exemplo, a GM que é maior produtor mundial de autos), estará em melhores condições de competitividade, em termos de preço. (TAVARES, 1991, p. 12).

De acordo com essa teoria, a estratégia de maior participação no mercado é fundamental, pois, segundo Tavares (1991, p. 12), “o custo variará positiva ou negativamente, segundo ganhos ou perdas de participação no mercado”. Assim, se a empresa lidera determinado mercado, sua curva declina mais rapidamente que a de seus concorrentes. Contudo, a utilização desta curva apresenta limitações externas e internas.

A Matriz de Crescimento e de Participação no mercado, terceiro conceito, implica na classificação de produtos da empresa de acordo com sua posição nas várias participações de mercado e crescimento de vendas. Pode abranger uma série

de combinações que vão desde a participação dominante em setores embrionários, a pequenas participações em setores em declínio. nesta matriz, o portfólio dos produtos da empresa é posicionado segundo a sua participação relativa no mercado e o crescimento de suas vendas.

A Administração Estratégica surgiu para pôr fim a um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico: a implementação. Reunindo planejamento estratégico e administração em um único processo, assegurou aos executivos de diretoria a sua participação na tomada de decisões. Segundo Gluck et al (1981 apud TAVARES, 1991, p. 15), ela deveria ser desenvolvida através dos seguintes mecanismos:

- Um esquema de planejamento, de maneira a permear toda a organização e tornar mais fácil a tomada de decisões e a alocação de recursos;
- Um processo de planejamento que estimule raciocínio empresarial;
- Um sistema de valores empresariais que reforce o envolvimento efetivo dos gerentes, comprometendo-os com a estratégia da empresa. (TAVARES, 1991, p. 15).

Dessa forma, a administração estratégica alia o planejamento estratégico com a tomada de decisões operacional em todos os níveis. Para Gluck et al (1981 apud TAVARES, 1991, p. 15), uma empresa administrada estrategicamente pode dispor seu sucesso processo de planejamento em até cinco níveis:

- Planejamento produto / mercado – É o nível básico no qual o planejamento estratégico ocorre, onde normalmente produto, preço, vendas e serviço são planejados.
- Planejamento de unidade empresarial – É aplicado em um nível onde ramos de atividade amplamente independentes controlam sua própria posição de mercado e sua estrutura de custo.
- Planejamento de recursos em comum – São os recursos que podem ser utilizados em todas as unidades para se obterem economias de escala.
- Planejamento de interesses em comum – São estratégias concebidas para serem utilizadas por várias unidades empresariais, a fixação de objetivos e a mobilização de recursos humanos e financeiros em nível empresarial. (TAVARES, 1991, p. 15 -16),

A administração estratégica dá ênfase na competitividade; enfoca um tema; negocia os objetivos e exige o discernimento estratégico, além de sistematizar valores compartilhados, estabelecendo uma ligação entre planejamento e ação, fazendo emergir quatro aspectos do quadro pessoal, em todos os níveis da empresa:

- O valor do trabalho em equipe, que conduz à flexibilidade organizacional orientada para as tarefas;
- A impulsão empresarial ou o desenvolvimento formal para fazer com que as coisas aconteçam;
- A comunicação aberta, ao invés de se preservar a confidencialidade;
- A confiança por parte de todos de que a empresa pode, em grande medida, criar seu próprio futuro, ao invés de ser lançada em uma posição predeterminada pelas forças da mudança ambiental. (TAVARES, 1991, p. 16).

Posteriormente foram estruturados sete fatores, denominados por Athos e Pascole (1982), Peter e Waterman (1986) e Walterman (1989), como os 7-S: estruturas, sistemas, comportamentos simbólicos, staff, valores compartilhados, estratégias e aptidões:

- **Estrutura** – Organograma, cargos e funções, autoridade, responsabilidade.
- **Sistemas** – Fluxos e rotinas, formais e informais, sistemas de contabilidade, controle de custos, qualidade, medidas de desempenho.
- **Comportamento simbólico** – Forma de agir dos administradores, cultura e clima.
- **Staff** – O Pessoal da organização. Experiência, treinamento e educação.
- **Valores compartilhados** – As filosofias ou crenças compartilhadas. Os significados e conceitos importantes que a organização inculca em seu pessoal.
- **Estratégia** – Modos alternativos de ação, os riscos, o tempo e os recursos necessários para atingir metas especificadas.
- **Aptidões** – Características distintivas do pessoal-chave da organização. (TAVARES, 1991, p. 18).

A eles, posteriormente foram agregados os 7-C:

- **Capacidade** – Tem o mesmo significado de aptidões na estrutura dos 7-S. É o aumento da capacidade que dá origem à chamada competência distintiva ou vantagem diferencial.

- **Comunicação** – É a essência de todo o planejamento bem-sucedido. É a maneira como a organização lida com questões complicadas.
- **Chance e informação** – Refere-se a questão de geração e utilização de informações no momento adequado. Significa aproveitar as oportunidades, tão logo apareçam.
- **Causas e comprometimentos** – É a maneira de assegurar que as questões prioritárias venham à tona e que as pessoas trabalhem nela.
- **Pontos de crise** – O exercício do planejamento pode ajudar a prever crises ou oportunidades raras, através da geração de cenários.
- **Controle** – O adequado comprometimento e a eleição de prioridades torna mais claros os pontos de controle. É preciso saber quando as alterações são necessárias e a forma de fazê-las.
- **Cultura** – Tem o mesmo significado dos valores compartilhados. (TAVARES, 1991, p. 18-19).

Waterman (apud TAVARES, 1991, p. 19-20), juntou os 7-C aos 7-S, formando o anel da renovação, estrutura que demonstra que todos os fatores estão ligados em administração de complexidade ao desenvolvimento das atividades de planejamento e administração estratégicos. Atualmente essas propostas são válidas. Contudo, no contexto organizacional, a informação passa a ser a principal munição para a vantagem estratégica.

Segundo Tavares (1991, p. 20-21), Drucker (1989) comparou a nova organização com uma “orquestra” ou com um “hospital”, organizações que possuem pouca gerência intermediária, onde a orientação e a disciplina do próprio desempenho são transmitidas por meio da informação fornecida pelos colegas, clientes e outras unidades. São organizações baseadas na coleta e tratamento de informação, com maior impacto no processo decisório.

O novo modelo organização têm padrões de lideranças diferentes. O líder tradicional que se afirmava devido aos seus conhecimentos técnicos, cede seu lugar ao líder com habilidades interpessoais, onde as bases detêm o conhecimento e demandam a participação dos destinos da organização, e as equipes de aconselhamento são cada vez mais especializadas:

- Menor interferência, com a redução da supervisão nos trabalhos de suas várias áreas;
- Necessidades de maior sincronia das áreas funcionais;
- Necessidades de outros tipos de motivação que não a ascensão profissional, uma vez que a organização terá poucos níveis hierárquicos;
- Necessidades de canais desobstruídos de comunicação para que todos estejam sintonizados com uma missão comum;
- Maior importância à coordenação;
- Questionamento não do tipo “se poderiam fazer melhor”, mas “se é isso mesmo que deveriam estar fazendo”. (TAVARES, 1991, p. 22).

3.3.1 Planejando a Estratégia Organizacional

Churchill Jr. e Peter (2000, p. 86) elucidam que o planejamento estratégico centra-se em objetivos de longo prazo, em atividades resultantes do desenvolvimento de uma missão organizacional elaborada de forma clara, de objetivos organizacionais e de estratégias que proporcionem o alcance desses objetivos. Trata-se do processo que “forma a base para todos os tipos de planejamento”:

- O Planejamento Tático: Trata-se do processo de criação dos objetivos e das estratégias destinados a promover e alcançar as metas de divisões e/ou dos departamentos específicos, durante um prazo compreendido entre um e cinco anos.
- O Planejamento Operacional: Processo em que se cria os objetivos e estratégias para as unidades operacionais individuais ao longo de um prazo relativamente curto. Em outras palavras, cria-se objetivos e estratégias executáveis em um ano.

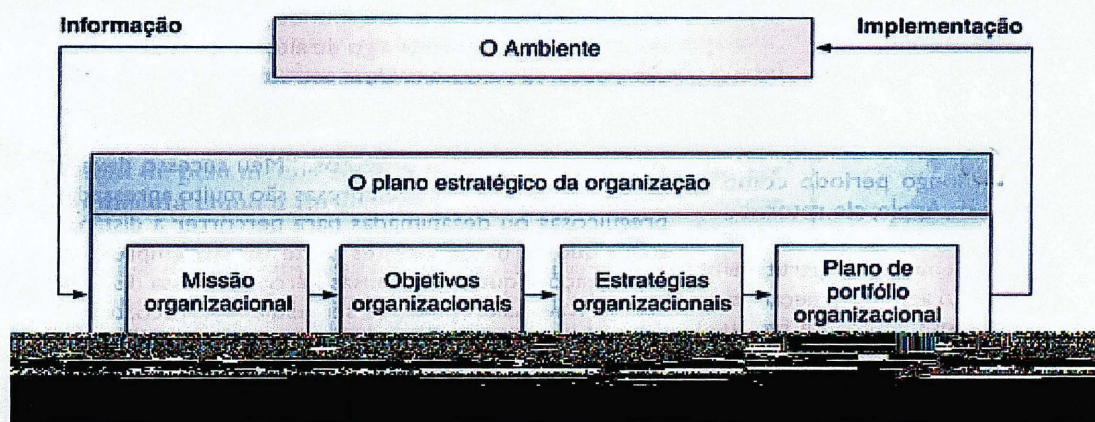
Cabe lembrar, que no Planejamento Operacional os trabalhadores podem participar e quando o fazem, geralmente, definem as metas anuais para as equipes ou para si mesmos.

Contudo, o Planejamento Estratégico tem início quando a administração utiliza as informações do ambiente externo e dos pontos fracos e fortes da própria empresa, para desenvolver uma visão de longo prazo para os rumos que a organização deve tomar.

O planejamento estratégico começa quando a administração usa informações sobre o ambiente externo e os pontos fortes e fracos da própria empresa para desenvolver uma visão de longo prazo dos rumos que a organização deve tomar - a missão. A partir daí, o processo de planejamento avança para a especificação de como realizar essa missão. (CHURCHILL JR. e Peter, 2000, p. 87).

O processo de planejamento demonstrado na Figura 4 é desenvolvido com o propósito de realizar a missão a que está determinado.

Figura 4. O processo de planejamento estratégico.



FONTE: J. Paul Peter e James H. Donnelly, Jr., A Preface to Marketing Management, 7ª. ed., Burr Ridge, Ill., Irwin, 1997, p. 10.

Como se observa na Figura 4, esse processo envolve a criação da declaração da missão, dos objetivos organizacionais, de estratégias organizacionais,

do plano de portfólio organizacional, que juntos compreendem o plano estratégico da organização.

Vale salientar, que:

A implementação do plano organizacional pode levar a mudanças no ambiente, como modificações nas estratégias dos concorrentes. Essas mudanças são monitoradas pelos gerentes e podem conduzir à alterações dos planos estratégicos. Assim, o planejamento estratégico é um processo dinâmico de ações, *feedback* e reações devendo incluir movimentos proativos e reativos.

3.3.2 A missão

A missão de uma organização corresponde ao seu propósito, sua razão de ser. Para Churchill Jr. e Peter (2000, p. 87): “a missão corresponde às perguntas: por que a organização existe? qual é o seu propósito e qual ele deveria ser”? Assim, o conteúdo da missão deve necessariamente ser específica o suficiente para orientar seus membros sobre a decisão de quais atividades devem ser priorizadas; e para descrever o propósito da empresa de maneira que fique diferenciada das empresas similares.

Os autores ainda salientam a importância da orientação que a missão de uma empresa possui.

Se uma organização tiver uma orientação para o valor, **a missão deve centrar-se em criar valor para o cliente, e não em seus produtos**. No desenvolvimento dessa, os gerentes levam em conta quem são os clientes atuais e os desejados pela empresa e o que eles valorizam. (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 88) (Grifo nosso).

A missão deve ser desenvolvida pelos altos executivos da empresa. Para os autores, “numa organização de estrutura tradicional, por exemplo, o vice-presidente de marketing participará desse processo”. Contudo, nas “empresas que adotam

trabalho em equipe e participação dos funcionários podem incluir vários níveis hierárquicos no processo”.

3.3.3 Objetivos

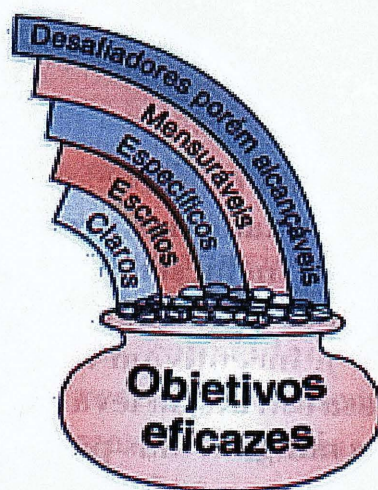
Segundo Churchill Jr. e Peter (2000, p. 89), os objetivos devem ser claros, devem descrever os resultados desejados com realização da missão, como, por exemplo, o nível de lucro desejado, a posição do mercado, reputação, responsabilidade social ou nível de qualidade. os autores citam como exemplo:

Uma empresa pode procurar obter lucros que representem uma taxa de retorno anual de pelo menos 15%. Ela pode procurar, ainda, ser conhecida como fornecedora de trocas de óleo e outros serviços para automóveis mais atenta ao meio ambiente. (CHURCHILL JR. e PETER, 2000, p. 89).

Para os autores, os objetivos devem apresentar as características demonstradas na Figura 5, os quais devem ser formulados de forma escrita, clara, específica e desafiadora, contudo, de alcance real. Essas características contribuem cada qual a sua maneira para tornar os objetivos específicos:

- Formular os objetivos por escrito força a administração a refletir atentamente sobre eles e classificá-los em ordem de importância, além de ajudar os empregados a se lembrar deles.
- Tornar os objetivos mensuráveis - formulando-se, por exemplo, em termos de nível de lucros ou de participação de mercado em unidades monetárias - permite que os planejadores avaliem se a empresa os está cumprindo. Também faz parte disso incluir um período de tempo para a realização dos objetivos.
- Para ser claros, os objetivos devem ser formulados em linguagem simples. Isso possibilita que todos os funcionários os compreendam.
- Objetivos específicos definem o que deve ser feito e por quem. Por exemplo, um objetivo pode exigir que a divisão de robótica aumente as vendas em 6% durante os próximos cinco anos. (CHURCHILL JR. e PETER, 2000, p. 89).

Figura 5. Principais características do objetivo eficaz.



FONTE: CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. Marketing – Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000, p. 89.

Cabe acrescentar, que as características de objetivos eficazes são aplicáveis a todos os tipos de objetivos.

3.3.4 Estratégias

Para Churchill Jr. e Peter (2000, p. 90), as estratégias correspondem ao nível do processo onde os gerentes de marketing decidem como concretizar os objetivos desejados. Em outras palavras, estratégias são os planos que têm por meta alcançar os objetivos. Assim, as estratégias podem incluir: os valores em dinheiro a serem empregados para as diversas linhas de negócios, e as atividades que requerem um parceiro com determinada competência.

Andrews (1977) definiu estratégia, como:

(...)a orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir as ditas metas estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar e que classe de empresa é ou quer ser. (apud TAVARES, 1991, p. 166).

Tal conceituação é ampla e envolve objetivos, metas, políticas e planos, portanto, ganha maior relevância. Portanto, no contexto organizacional, as estratégias são caminhos alternativos para que os objetivos sejam alcançados. Elas devem compreender uma combinação de tempo, riscos e recursos compatíveis com os estilos de gestão e valores da organização, visando assegurar a consecução dos objetivos.

Deve-se persistir na busca de alternativas estratégicas até que se encontre a que melhor satisfaça aos objetivos pré-estabelecidos. Em muitos casos o problema pode estar na formulação dos próprios objetivos. Nessas circunstâncias eles é que devem ser alterados para que se tornem viáveis. (TAVARES, 1991, p. 166).

Para Tavares (1991, p. 167), as estratégias são compostas de formulação, definição de seqüência e implementação:

- **Formulação:** A formulação “resulta de interferências de executivos, perspectivas apresentadas pelos cenários macroambientais elaborados para a organização, análise de desempenho de seu setor e de sua configuração interna”; além de resistir a testes de coerência com dimensões internas e externas.
- **Definição de seqüência:** Deve seguir a mesma lógica aplicada à formulação. Em outras palavras, requer o parcelamento da estratégia em ações táticas. O papel de cada área funcional deve ficar claro, integrada de maneira sincronizada com a seqüência de ações a serem desencadeadas que podem ser visualizadas e exercitadas.
- **Implementação:** Corresponde a um momento decisivo no processo decisório. Sintetiza todo o processo desenvolvido e resulta na tomada de decisão pelo corpo diretivo.

3.3.4.1 Tipos de estratégias

Segundo Tavares (1991, p. 170), teoricamente as organizações possuem várias alternativas de estratégias, entre as quais figuram com destaque as de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento.

3.3.4.1.1 Estratégias de sobrevivência

A estratégia de sobrevivência é adequada para organizações que sofre ameaça de extinção. É o resultado da combinação de fatores externos e internos, e deve ser delineada com vista à reconstrução ou institucionalização da empresa.

3.3.4.1.2 Estratégias de crescimento

Segundo Churchill Jr. e Peter (2000, p. 90), as estratégias de crescimento são ideais para empresas que visam o crescimento de vendas e lucros. O crescimento pode ser através da venda para novos clientes; para os clientes atuais, de novos produtos ou aumentando a venda dos produtos atuais:

1. *A Estratégia de Penetração de Mercado:* Visa o crescimento das vendas e lucros, ou o crescimento pela venda de uma maior quantidade dos produtos que já existem para os clientes que fazem parte da clientela.
2. *A Estratégia de Desenvolvimento do Mercado:* Visam a venda dos produtos já existentes para clientes novos.
3. *A Estratégia de Desenvolvimento de produtos:* Visam o crescimento através do desenvolvimento de novos produtos.

4. A *Diversificação*: Envolve o crescimento pelo atendimento de novos clientes por meio da oferta de novos produtos.

Para os autores, as melhores estratégias visam que os gerentes administrativos analisem criteriosamente os ambientes internos e externos. A melhor, ou como dizem Churchill Jr. e Peter (2000, p. 91): uma boa maneira para fazer essa análise é usando a análise PFOA (significa pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), através da qual pode-se realizar uma avaliação sistemática das forças e deficiências internas de uma organização e também das oportunidades e ameaças externas.

Um dos propósitos de identificar forças, deficiências, oportunidades e ameaças é ajudar os gerentes a encontrar os pontos fortes da empresa e combiná-los com as oportunidades do ambiente, de preferência em áreas em que os concorrentes não tenham capacidade similar. (CHURCHILL JR.: PETER, 2000, p. 92).

3.3.4.1.3 Portfólio

O portfólio de unidade de negócios corresponde ao um grupo de unidades de negócios. As empresas que possuem um portfólio de unidades de estratégias de negócios, precisam que seus gerentes avaliem constantemente o desempenho de cada unidade e distribua os recursos para as mesmas, com base nas informações que possuem.

Nos elementos de portfólio, as unidades recebem o nome de UEN -Unidade Estratégica de Negócios (Ver capítulo 5.2.3), e cada uma delas faz parte da empresa e, portanto, têm missões distintas, além de seus próprios concorrentes. Em outras

palavras, vendem um produto ou um grupo de produtos similares, e geralmente possuem um planejamento independente das outras unidades da empresa.

3.3.4.1.4 Estratégias de desenvolvimento

Esse tipo de estratégia, segundo Tavares (1991, p. 173), desenvolve-se para apoiar o crescimento da empresa e localiza-se nos recursos humanos e tecnológicos. Assim, as estratégias de sobrevivência e crescimento podem ser utilizadas concomitantemente, como subestratégias das outras.

3.3.3.1.5 Avaliação da estratégia

As empresas dispõem de um leque de estratégias que podem ser aplicadas, porém é necessário que nesse processo haja uma avaliação de escolha para que as estratégias sejam isentas de qualquer fator que venha comprometer sua eficiência. Portanto, devem ser considerados na escolha de uma estratégia, critérios que possibilitem o aproveitamento das potencialidades e exploração das oportunidades; a eliminação das ameaças do ambiente interno e externo; o respeito pelo limite de recursos da empresa; evitar qualquer ato ou fato que seja repudiado no ponto de vista social ou ético; e a produção de vantagens competitivas. Também é fundamental utilizar o máximo de critérios possíveis, pois quanto maior o número de critérios definidos menor o número de estratégias, o que possibilita maior eficiência e objetividade na elaboração do plano.

Depois de selecionadas as estratégias, devem ser relacionadas os objetivos estratégicos referentes, assim como, definidas as estimativas de investimentos

necessários. Os cuidados na seleção dos profissionais ou empresas externas que irão dar suporte a elaboração do plano também é imprescindível, pois estes deverão demonstrar comprometimento e sigilo total quanto a informações e segredos profissionais, os quais não poderão ser totalmente abertos, para que não possam ser utilizados por concorrentes.

3.4 Mercado

Apesar do termo mercado possuir vários significados, seu conceito sempre está vinculado a negócios comerciais que resultassem em lucros. Luft (2000, p. 453), define mercado, como: “1. Estabelecimento onde se vendem gêneros alimentícios e outros. 2. Transação de produtos ou valores; comércio. 3. Centro comercial”.

Na Idade Média o mercado compreendia as praças das cidades, locais públicos onde se realizavam as trocas de mercadorias. Com a instituição da moeda, o mercado passou a ser entendido, como todos os compradores e vendedores que transacionam bens, produtos e/ou serviços.

Para Kotler (2000, p. 140), o mercado “é o conjunto de todos os compradores, efetivos e potenciais, de uma oferta ao mercado”. Seu tamanho depende do número de compradores que possam existir para uma determinada oferta. Os compradores potenciais de um produto ou serviço apresenta quatro características: interesse, renda, acesso e qualificações, e o conjunto de consumidores que demonstram interesse suficiente por essa oferta compreende o “mercado potencial”. Contudo, só o interesse não é suficiente, é preciso existir o “mercado disponível”, conjunto de consumidores potenciais, que possuem renda suficiente e que tem acesso à oferta; ou do “mercado disponível qualificado”, composto por consumidores que possuem

renda, interesse, acesso e qualificações para a oferta ao mercado. O mercado-alvo ou mercado servido é a parte disponível que se pretende buscar.

3.4.1 Demanda de Mercado

Segundo Kotler (2000, p. 142), por demanda de mercado para um produto entende-se o volume total a ser comprado por um grupo de clientes definidos, em determinada área geográfica, que tenha período, ambiente de marketing e programa de marketing definidos.

Para o autor, prevenir o mercado é medir o nível de gastos setoriais em marketing, os quais apontam a demanda de mercado esperada, e não para a demanda máxima de mercado; e determinar o potencial de mercado é determinar o limite que se “aproxima a demanda de mercado, à medida que os gastos setoriais em marketing chegam perto de se tornarem infinitos em um determinado ambiente de marketing”.

Já a demanda da empresa é determinada pela “participação estimada da empresa na demanda de mercado em níveis alternativos de esforço de marketing da empresa em um determinado período”, a qual depende de como os produtos, serviços, preços, comunicação etc. são percebidos em relação à concorrência.

Se os outros fatores forem iguais, a participação da empresa no mercado dependerá do volume e da efetividade de seus gastos com marketing em relação a seus concorrentes. As pessoas que desenvolvem modelos de marketing têm desenvolvido funções de resposta de vendas para mensurar com as vendas de uma empresa são afetadas por seu nível de gastos com marketing, seu mix de marketing e sua efetividade em marketing. (KOTLER, 2000, p. 143).

Contudo, a empresa pode prever suas vendas. Para Kotler (2000, p. 143), “uma vez estimada a demanda da empresa”, passa-se à escolha do nível de esforços de marketing, que produzirá o nível esperado de vendas, formulado com base no planejamento de marketing selecionado e em um ambiente hipotético de marketing.

A previsão de vendas da empresa é representada graficamente com as vendas da empresa no eixo vertical e o esforço de marketing da empresa no eixo horizontal. (...). Com bastante frequência, a ordem da relação entre a previsão da empresa e seu planejamento de marketing é invertida. Ouvimos dizer que a empresa deveria desenvolver seu planejamento de marketing com base em sua previsão de vendas. Essa seqüência previsão-planejamento será válida caso a ‘previsão’ signifique uma estimativa da atividade econômica nacional ou a demanda da empresa seja não-expansível. A seqüência não será válida, entretanto, quando a demanda de mercado for expansível ou a ‘previsão’ significar uma estimativa das vendas da empresa. A previsão de vendas da empresa não pode ser a base para a decisão sobre quanto gastar em marketing. Pelo contrário, é o resultado de um planejamento hipotético de gastos de marketing. (KOTLER, 2000, p. 143).

Assim, o potencial de vendas da empresa corresponde ao limite de vendas a que a demanda da empresa pode chegar, conforme seu esforço de marketing aumento em relação aos concorrentes.

3.4.1.1 Estimativa de demanda corrente

Para Kotler (2000, p. 144), a estimativa da demanda corrente de mercado corresponde ao potencial total do mercado, potencial de mercado da área, as vendas reais e as participações totais do setor:

- Potencial total do mercado: Concentra o volume máximo de vendas que pode ser alcançado pelas empresas de um mesmo setor em um determinado período, em um determinado nível de esforço de marketing do setor e sob determinadas condições ambientais. Esse fator é estimado

pelo número de consumidores potenciais, multiplicados pela quantidade média adquirida por um consumidor e multiplicada pelo preço médio. Em relação ao esforço de marketing também há limitações a serem determinadas pelo potencial de mercado, e representa o limite máximo de demanda de mercado. O nível de sensibilidade e o esforço de marketing são mensurados a partir de um número mínimo de vendas e o potencial de mercado.

- **Potencial de mercado de área:** É realizado por empresas que objetivam selecionar as melhores áreas de vendas para um maior esforço de marketing e estimar o potencial de mercado de cada região ou micro região. Para a estimativa pode ser utilizado o método do índice de fator de mercado, que estima o potencial de mercado de suas áreas (ideal para empresas de produtos físicos de consumo), ou o método de construção de mercado, que exige a identificação de todos os clientes potenciais e suas compras em cada mercado (indicado para empresas de produtos industriais).
- **Vendas setoriais efetivas:** Trata-se da identificação dos concorrentes e da estimativa de suas vendas. Elemento imprescindível à sobrevivência das empresas, tanto quanto avaliar a participação do mercado. Em ambos os casos, uma boa maneira para conseguir os dados é a utilização de publicações de associações comerciais e industriais ou instituto de pesquisas que dão posições gerais das vendas realizadas por determinados ramos de atividade.

Contudo, cada empresa deve realizar a avaliação da própria participação individual no mercado, com base em seus relatórios. Já os concorrentes só poderão ser avaliados dentro de um contexto geral, pois as informações colhidas não individualizam as empresas, visto que cada uma detém suas próprias informações.

3.4.1.2 Estimativa da demanda futura

Segundo Kotler (2000, p. 148), prever as vendas futuras é a mais difícil iniciativa, porque se tratar de uma situação desconhecida e que pode reservar surpresas positivas ou negativas. Vários métodos podem ser aplicados, como, por exemplo: aqueles baseados no que as pessoas dizem; nas pesquisas sobre as intenções dos clientes para um futuro próximo; nas informações de especialistas do ramo e de vendedores que estão mais próximos dos clientes; e nas informações daqueles que conhecem melhor o produto ou oferta; ou através de séries temporais onde são analisados os comportamentos dos clientes do passado confrontando com testes de mercado, que demonstram o que estão fazendo no momento. No entanto, outros fatores também influenciam sensivelmente a previsão futura da demanda: fatores macroambientais, econômico, político e tecnológico.

3.4.2 A necessidade de segmentar o mercado

Segundo Churchill Jr. e Peter (2000, p. 204), raramente um único composto de marketing é suficientemente capaz de atender todas as necessidades e desejos de todo o mercado de um produto. Isso ocorre, porque:

(...) Os compradores obtêm informações sobre produtos de várias fontes, como amigos, colegas de trabalho ou propagandas na televisão. Eles também atribuem diferentes valores ao preço: um comprador organizacional pode considerar que a tecnológica mais recente é um bom investimento, enquanto outro pode estar interessado em cortar custos. (...). Clientes diferentes preferem comprar em diferentes lugares - uma boutique elegante, um *shopping center*, um armazém, uma feira para compradores organizacionais ou ainda pelo telefone ou por catálogos. (CHURCHILL JR. e PETER, 2000, p. 204).

Assim, é a variação entre compradores individuais e organizacionais que compreende a principal razão para a segmentação de mercados.

3.4.3 A segmentação do mercado

Churchill Jr. e Peter (2000, p. 204-205) elucidam que a segmentação de mercado consiste na identificação e divisão em diferentes graus de clientes que acompanham o mercado consumidor potencial, que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra, visando selecionar um público-alvo para determinados produtos ou serviços.

Essas abordagens ao mercado pelas empresas, podem ser realizadas, através das variáveis: geográficas (baseada em estatísticas que refletem mudanças na população), psicográficas (considera estilos de vida); pensamentos e sentimentos (pensamento e sentimento dos consumidores sobre o produto, marca e valor); comportamentais (frequência de uso, situação de lealdade); demográficas (por sexo; idade; raça ou etnia; renda, instrução ou ocupação; e por tipos de famílias); geodemográfica (ligação entre dados demográficos e geográficos de cidades, bairros ou comunidades - vizinhança e local); por tipo de cliente; por tamanho de mercado; por setor; e por comportamento do comprador organizacional.

3.4.3.1 Segmentação Geográfica

Segundo os autores, a segmentação realizada geograficamente deve ser considerada para uma instituição de ensino, em função das diferentes características dessas áreas geográficas.

A Segmentação Psicográfica considera “a maneira como as pessoas conduzem sua vida, incluindo suas atividades, interesses e opiniões”. Para a Agência de Publicidade *Backer Spielvogel Bates* (apud CHURCHILL JR. e PETER, 2000, p. 214), os consumidores são divididos em cinco categorias psicográficas: batalhadores, realizadores, pressionados, adaptadores e tradicionais. Contudo, para a VALS 2 (*values, attitudes and lifestyles* - valores, atitudes e estilos de vida) da SRI Internacional, os consumidores se dividem em: efetivadores, satisfeitos, confiantes, realizadores, batalhadores, experimentadores, fazedores, lutadores; e considera que os mesmos possuem recursos que incluem renda, instrução, autoconfiança, saúde, desejo de comprar, inteligência e nível de energia, mas são orientados por princípios, *status* e ações.

A Segmentação Comportamental leva em consideração o conhecimento do cliente, atitudes mais comuns e o uso de determinados produtos ou serviços. Considerado um dos melhores pontos de partida para construção de segmentos de mercado, a segmentação comportamental divide-se em:

- Segmentação por ocasião: Os consumidores são abordados em ocasiões específicas, como, por exemplo, datas especiais comemorativas que objetivam aquecer o mercado de determinados produtos.
- Segmentação por Benefício: Consiste na identificação dos principais benefícios de um produto ou serviço que venha satisfazer a vontade de

diversos tipos de clientes, como, por exemplo, marcas de sabão em pó, que oferecem benefícios diferentes, como: perfume, maciez, limpeza pesada.

- **Segmentação por Condição do Usuário:** Considera a relação do usuário na aquisição de um determinado produto. Essa segmentação de mercado é subdividida em grupos de não usuários, ex-usuários, usuários potenciais, usuários iniciantes e usuários regulados, porque considera que se eles utilizaram o produto no passado, se utilizam atualmente, se têm probabilidade de usá-los no futuro ou se não usam o produto.
- **Segmentação por Índice de Uso:** Segmenta o mercado por grupos de usuários leves, usuários médios e usuários pesados. Em relação à maioria dos produtos ou serviços, os usuários pesados que em determinadas situações podem representar um menor número correspondem a um maior percentual do mercado, em função da frequência e quantidade que consomem.
- **Segmentação por Grau de Lealdade.** Considera a lealdade ao cliente em relação ao marketing essa variável está intimamente relacionada à manutenção da qualidade, tanto do produto ou serviço quanto ao atendimento prestado a esses clientes.

A segmentação demográfica divide o mercado de acordo com o sexo, idade, tamanho da família, ciclo de vida familiar, renda, ocupação, nível de instrução, religião, raça e nacionalidade. Essa segmentação compõe-se de um maior número de variáveis, porém pode possibilitar um maior percentual de acerto nas avaliações

por se tratar de características mais comuns de influência em diversas variáveis de segmentação.

Contudo, a segmentação do mercado exige muita coerência para que não sejam dispensados gastos e tempo em esforços que não gerem resultados. Para conseguir a eficácia de uma segmentação é necessário que o mercado seja mensurado, acessível, substancial e de fácil operacionalidade. O tamanho, o poder aquisitivo e os perfis dos segmentos devem poder ser medidos, e caso isso seja difícil devido à importância e o baixo risco que oferece o mercado pode ser considerado uma determinada margem de erro. É necessário ter a todo alcance o segmento escolhido, que deve dar um retorno que justifique o investimento; contudo, para que isso ocorra, deve haver um planejamento adequado de programas estruturados para atender os segmentos.

A avaliação dos diferentes segmentos deve ser baseada em: tamanho e taxa de crescimento do segmento, e na análise de sua grandeza, lucratividade e possível evolução. Outro fator a ser considerado é atratividade estrutural de segmento. É importante que o segmento ofereça atratividade em termos de lucro, além de conter fatores estruturais duráveis para garantir atratividade e espaço para atuação a longo prazo. No entanto, mais importante que tudo é considerar os objetivos e recursos da empresa, que também devem estar dentro dos objetivos a longo prazo, pois nada vale ter um segmento ser grande, estar em evolução e ser estruturalmente atrativo, se os recursos próprios da empresa não forem suficientemente estruturados para atender adequadamente esse segmento.

A seleção do segmento feita a partir da decisão sobre quantos e quais segmentos vão ser atingidos, pode ser decidida com a finalidade de atingir o mercado com uma única oferta, utilizando o marketing em massa para oferecer o

que é comum às necessidades para um grande número de consumidores. Já o marketing indiferenciado; ou trabalhar o marketing concentrado, busca atingir fortemente um menor número de mercado, e é mais adequado para pequenas empresas que têm necessidades limitadas e pretendem ter uma boa participação num único mercado ou em subdivisões desse mercado.

3.5 Vantagem Competitiva

Para Churchill Jr. e Peter (2000, p. 48), após a definição do mercado a ser atingido a empresa precisa descobrir o que seus concorrentes estão realizando e prever o que eles podem fazer no futuro. Trata-se da vantagem competitiva, que compreende a “capacidade de ter um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize”, frente ao ambiente competitivo, ou seja, todas as organizações que podem potencialmente criar valor para os clientes de uma organização.

Segundo Kotler (2000, p. 342), para se estabelecer e obter vantagem competitiva no mercado, as empresas precisam adquirir o posicionamento de um produto, precisam fazer com que esse produto seja diferenciado e definido pelos seus consumidores por seus atributos mais importantes. Essa diferenciação pode se dar em cinco dimensões:

(...) produto (forma, característica, qualidade de desempenho, qualidade de conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo e design); serviços (facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente, manutenção e reparo, serviços diversos); pessoal, canais ou imagem (símbolos, mídia, atmosfera da empresa e eventos). (KOTLER, 2000, p. 342).

Assim, a diferenciação desperta sentimentos e percepções positivas nos consumidores diante do produto e, conseqüentemente, reposiciona o produto e a empresa que oferece ou ofereceu primeiramente, criando, um diferencial perante a concorrência.

Segundo Kotler (2000, p. 318), os produtos tangíveis são variáveis em potencial de diferenciação. Alguns produtos permitem pouca variação (frango, aço, ferro), outros permitem uma grande variedade de diferenciações (automóveis, moveis, cosméticos). Casos em que a empresa possui uma grande variedade de parâmetros que incluem: características (aspectos que complementam a função básica), forma (tamanho, formato ou estrutura física), desempenho (definido por quatro níveis: baixo, médio, alto e superior, e determinado pelo nível no qual as características básicas do produto operam), conformidade (as unidades são idênticas e atendem as especificações prometidas), durabilidade (vida operacional esperada), confiabilidade (probabilidade de não quebrar e funcionar bem por um determinado período), facilidade de reparo (facilidade para consertos), estilo (descreve o que o comprador vê e sente o produto) e design (oferece maneira consistente para diferenciar e posicionar produtos e serviços).

A diferenciação também pode se dar pelos serviços, pois “quando o produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da sua qualidade”. Os serviços são diferenciados por facilidade de pedido (facilidade que o cliente encontra para fazer o pedido à empresa); entrega (qualidade com que o produto ou serviço é entregue ao cliente); instalação (trabalho realizado para que o produto seja operacionalizado no local planejado); treinamento do cliente (funcionários do cliente

que são treinados para utilizar equipamentos de maneira eficiente e apropriada); orientação ao cliente (informações e serviços de consultoria que a empresa oferece aos compradores); manutenção e reparo (programa de atendimento destinado a auxiliar os clientes a manter o produto em condições satisfatórias de funcionamento); e por serviços diversos (outras maneiras que diferenciam o atendimento aos clientes).

O pessoal também pode fazer a diferenciação. Em outras palavras a diferenciação pode ser atingida, através da obtenção de uma equipe de profissionais bem treinados, que devem exibir seis características:

(...) Competência: possuem as habilidades e o conhecimento necessários; cortesia: são agradáveis, respeitosos e corteses; credibilidade: são dignos de crédito; confiabilidade: realizam o serviço de maneira consistente e cuidadosa; capacidade de resposta: respondem às exigências e aos problemas dos consumidores com rapidez; e comunicação: esforçam-se para compreender o cliente e se expressar com clareza. (KOTLER, 2000, p. 317).

Ou pelo canal, maneira como projetam a cobertura, a especialidade e o desempenho de seus canais de distribuição; ou através da diferenciação de imagem, porque os compradores reagem de maneira diferente às imagens de diferentes empresas e marcas.

Identidade e imagem são conceitos que precisam ser diferenciados. A identidade está relacionada com a maneira como uma empresa visa identificar e posicionar a si mesma ou a seus produtos. Imagem é a maneira como o público vê a empresa ou seus produtos. A imagem é afetada por muitos fatores que a empresa não pode controlar. (KOTLER, 2000, p. 318).

E, finalmente pela imagem, que pode proporcionar às empresas uma sólida vantagem competitiva, pois esta é a maneira como os consumidores vêm à empresa e o produto, e pode ser afetada por muitos fatores que a empresa não pode controlar. Outro fator a ser considerado é a identidade, pois esta está “relacionada

com a maneira como uma empresa visa identificar e posicionar a si mesma ou a seus produtos”, os conceitos que precisam ser diferenciados.

Uma imagem efetiva precisa exercer três funções. Em primeiro lugar, ela precisa estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor. Em segundo, ela deve transmitir essa personalidade de maneira distinta, para que não seja confundida com a dos concorrentes. Em terceiro, ela tem de comunicar um poder emocional que vai além de uma simples imagem mental. (KOTLER, 2000, p. 318).

Para que a imagem funcione, ela deve ser transmitida por todos os veículos de comunicação e contatos de imagens disponíveis, e expressa através de símbolos (elemento identificador: cor, pessoa, música), mídia (anúncios e mídia que transmitam uma história, clima ou chamamento distinto), atmosfera (espaço físico ocupado pela empresa) e eventos (patrocínio de eventos).

Contudo, o posicionamento de um produto no mercado é também influenciado por fatores, como: comportamento de consumidores e de concorrentes, que devem ser analisados como base para formular estratégias de posicionamento. Porém, dentre todas as vantagens competitivas encontradas, a empresa deve trabalhar somente com as quais estiverem em conexão com a sua estratégia de posicionamento. É importante que somente uma ou no máximo duas vantagens que tenham algum tipo de ligação, sejam fortemente promovidas e mais enfatizadas num programa de marketing.

Para Porter (1980, p. 148), a estratégia de diferenciação deve ser realizada nas seguintes etapas:

- determinação de quem é o verdadeiro comprador;
- identificação da cadeia de valores do comprador e o impacto da empresa sobre ela;
- determinação de critérios classificados de compra do comprador;

- avaliação das fontes existentes em potencial de singularidade na cadeia de valores de uma empresa;
- identificação do custo de fontes de diferenciação existentes e em potencial;
- escolha da configuração das atividades de valor que crie a diferenciação mais valiosa para o comprador em relação ao custo da diferenciação;
- teste da estratégia de diferenciação escolhida quanto a sustentabilidade;
- e
- redução do custo das atividades que não afetam as formas da diferenciação escolhida.

Vale salientar, que cada diferença referente à vantagem competitiva tem o potencial de girar um custo para a empresa em troca de benefício ao cliente, que em contra partida se transforma em lucro para a empresa. Portanto, deve haver uma boa análise antes de ser definido para quais diferenças vão ser dadas maior ênfase ou naquilo que vai distinguir a empresa perante seus concorrentes.

A diferença deve ser estabelecida quando satisfazer os critérios de:

- a) Importância: Diferença de proporcionar grandes benefícios aos clientes;
- b) Distinguibilidade: Oferta de produtos e serviços que possuam diferenças marcantes e que distinguem a empresa de outras;
- c) Superioridade: Diferença superior em outras formas pelas quais o cliente saberia obter o benefício;
- d) Comunicabilidade: Comunicabilidade de uma diferença real, que possa ser vista e comprovada pelo comprador.
- e) Participação: A diferença não pode ser vulnerável a ponto de ser facilmente copiada pelo seu concorrente. Se isso ocorrer é importante

que haja uma identificação dessa diferença com a empresa por parte dos compradores potenciais;

- f) **Acessibilidade:** O comprador potencial deve pagar pela diferença. Isso ocorre facilmente quando o cliente sente-se realmente satisfeito e detém as condições de pagá-la; e
- g) **Rentabilidade:** As diferenças implementadas devem gerar lucro. Se não de imediato ele deve vir num determinado prazo período.

Outro fator importante, é a análise do custo da implementação da diferenciação, a fim de se evitar medidas onerosas visto que os resultados esperados não se deferem do momento de implantação, mas poderá ser medido a partir de um certo tempo. Também é imprescindível que as vantagens competitivas se enquadram no perfil da empresa que deve estar estruturada o suficiente. Caso seja contrário, pode gerar enormes prejuízos.

Posto isto, a posição a ser tomada deve ser desenvolvida. Para tanto, é necessário definir as formas de levá-la ao conhecimento dos consumidores. A estratégia de posicionamento deve ser concreta e autêntica de forma que justifique todo o enfoque de marketing perante o mercado-alvo para quem vai ser desenvolvido, e escolhida e implantada pela empresa, de acordo com necessidades e fatores comportamentais de seus clientes, bem como de acordo com o que oferece seus concorrentes e como esses abordam seus clientes, além de como posiciona seus produtos diante o mercado.

A escolha de uma estratégia deve estar diretamente vinculada àquilo que a empresa tem de melhor a oferecer ao mercado consumidor. Conseqüentemente, a implantação deve obedecer à seqüência de identificação de um grupo de possíveis

vantagens competitivas, a seleção dessas vantagens, e a comunicação e apresentação seguinte.

Para identificar as vantagens competitivas, o essencial é a empresa ofereça melhor qualidade em seus produtos e serviços de forma que supere a compromisso assumido perante o cliente. Esse comportamento coloca a empresa em grande vantagem em relação a seus concorrentes que nem sempre oferecem qualidade ou preços de acordo com que é prometido aos seus clientes.

Segundo Kotler (2000, p. 308), a empresa deve aproveitar todas as oportunidades para diferenciar seus produtos dos concorrentes, repensando constantemente em “novas características e benefícios, que adicionem valor a fim de atrair a atenção e o interesse de consumidores exigentes que buscam um menor preço”.

As empresas normalmente reformulam suas estratégias de marketing várias vezes durante o ciclo de vida de um produto. As condições econômicas variam, os concorrentes lançam novos produtos e o produto passa por novos estágios de interesse e exigência dos compradores. Conseqüentemente, uma empresa deve planejar estratégias apropriadas de acordo com cada estágio do ciclo de vida do produto. A empresa espera estender a vida do produto e sua lucratividade, tendo sempre em mente que ele não durará para sempre. (KOTLER, 2000, p. 308).

Creco e Shiffrin (apud KOTLER, 2000, p. 308), propuseram que as empresas estudem os valores para os clientes, com a finalidade de preparar ofertas para superar suas expectativas. O processo é realizado em três etapas:

1. *Definição do modelo de valores para o cliente:* antes de mais nada, a empresa relaciona todos os fatores de produtos e serviços que podem influenciar a percepção de valor do cliente.
2. *Estabelecimento da hierarquia de valores para o cliente:* a empresa aloca todos os fatores relacionados em um desses quatro grupos: básico, esperado, desejado e inesperado. Considere o conjunto de fatores de um restaurante sofisticado:
 - *Básico:* a comida é razoável e servida em um tempo adequado. (Se isso fosse tudo o que o restaurante oferecesse de bom, o cliente normalmente não ficaria satisfeito).

- *Esperado*: a porcelana e os talheres são de boa qualidade, as toalhas de mesa e os guardanapos são de linho, há flores, o serviço é discreto e a comida é bem preparada. (Esses fatores tornam a oferta aceitável, mas não excepcional).
 - *Desejado*: o restaurante é agradável e tranquilo e a comida é excepcionalmente boa.
 - *Inesperado*: o restaurante oferece um *sorbet* entre os pratos e oferece o doce depois que o último prato é servido.
3. *Decisão sobre o pacote de valores para o cliente*: a empresa combina itens tangíveis e intangíveis, experiências e resultados desenvolvidos para superar o desempenho dos concorrentes e conquistar a fidelidade e o encantamento dos clientes. (KOTLER, 2000, p. 308).

De acordo com o *Boston Consulting Group* (apud KOTLER, 2000, p. 309), há quatro tipos de setores que determinam o número de oportunidades de diferenciação:

1. **Setor de volume**: As empresas podem obter poucas mas grandes vantagens competitivas. Um exemplo é o setor de equipamentos, que permite as empresas se esforçarem para alavancar à posição de menor custo ou de grande diferenciação, e com base nisso obter grande lucratividade. No entanto, a lucratividade está relacionada ao porte da empresa e à sua participação de mercado.
2. **Setor estagnado**: Nesse setor, existem poucas e pequenas vantagens competitivas. No setor siderúrgico, por exemplo, é muito difícil efetivar uma diferenciação no produto com redução de custo. Nele, as empresas podem tentar contratar profissionais de vendas mais preparados, dar mais atenção aos clientes e assim por diante, mas isso não proporciona uma grande vantagem, porque a lucratividades não está relacionada com a participação da empresa no mercado.
3. **Setor fragmentado**: Oferece muitas oportunidades para diferenciar suas ofertas, porém todas pequenas em relação à vantagem competitiva. “Um restaurante pode se diferenciar de diversas maneiras, mas acaba não

conseguindo uma grande participação no mercado”. A lucratividade pode ser obtida por grandes e pequenas empresas.

4. Setor especializado: Todas as empresas possuem muitas oportunidades para diferenciar com alto retorno. As pequenas podem ser tão lucrativas quanto às de maior porte.

Assim, a diferenciação da oferta de uma empresa em relação às demais pode se dar pelos seguintes aspectos: mercado-alvo, produto, canal, promoção e preço. No entanto, a liberdade para manobrar é afetada pela estrutura do setor e também pela posição que empresa tem no setor. Assim, antes de qualquer manobra é importante que a empresa estime o retorno, pois empresas que pertencem a setores estagnados têm pouca capacidade de manobra e alavancagem estratégica, ao contrário dos setores especializados.

4 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Setor Industrial Farmacêutico no Brasil

Segundo a EAN BRASIL - Associação Brasileira de Automação, o setor farmacêutico é um dos mais importantes segmentos da indústria nacional, ocupando a 11^a posição no ranking do mercado farmacêutico mundial, com 1,49 bilhão de caixas vendidas no ano de 2003. (www.eanbrasil.org.br).

De acordo com FEBRAFARMA - Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica, o setor é responsável pela manutenção de 47 mil empregos diretos. Trata-se de uma cadeia produtiva que compreendem mais de 500 empresas nacionais e internacionais, que investem juntas aproximadamente US\$ 200 milhões em pesquisas anualmente, dois quais uma parcela significativa é destinada para automação do setor. (www.febrafarma.org.br).

Segundo Lauro Moretto, Diretor Técnico Regulatório da FABRAFARMA, para a indústria farmacêutica a automação é uma ferramenta poderosa que pode influenciar a cadeia no segmento e reduzir custos, por otimizar o processo e garantir a qualidade dos produtos e serviços. (www.febrafarma.org.br).

De acordo com a CPI dos Medicamentos, não existem dados disponíveis que assegurem o faturamento global do setor (laboratórios, distribuidores e farmácias), mas, para se ter uma idéia da magnitude do setor, o faturamento dos laboratórios foi dividido pelo coeficiente 0,7 da Portaria 37/92, tomando-se como base o faturamento de US\$ 10,3 bilhões em 1998, mais o desconto de 12,6 para as distribuidoras. O resultado encontrado foi de US\$ 16,6 bilhões, que representa valor agregado. Em cascata (valor bruto) o faturamento situa-se acima de US\$ 20 bilhões,

que descontada a má desvalorização de janeiro de 1999, corresponde a US\$ 10,5 bilhões. (www.ney24.can.br/cpimedic/titulos.html - 46 k).

Contudo, a indústria nacional produz cerca de 11.500 itens de medicamentos, 1400 princípios ativos e 264 classes terapêuticas. A produção entre 1990 e 1998 permaneceu praticamente instável, em torno de 1,6 bilhão de unidades, enquanto o faturamento passou US\$ de 3,4 bilhões para US\$ 10,3 bilhões (crescimento da ordem de 300%). Um crescimento que ocorreu devido ao contínuo aumento de preços dos medicamentos. Em 1990, o preço médio de um bilhão de unidades era de US\$ 2,3 bilhões, enquanto em 1998 a mesma quantidade de unidades passou a ser de US\$ 6,4 bilhões. Por esse motivo o retorno do setor é um dos mais altos do país. (www.ney24.can.br/cpimedic/titulos.html - 46 k).

4.2 Análise dos Produtos das Empresas

A Empresa Astra concentrava seus produtos em medicamentos destinados ao tratamento da hipertensão, e de doenças do trato respiratório (bronquite, asma, rinites etc.), além de anestésicos, antiinflamatórios e antibióticos tópicos, reguladores de disfunções cardíológicas, tratadores de disfunções ou doenças do aparelho digestivo e anestésico loco-regional, demonstrados no Quadro 1., os quais eram comercializados em embalagem própria, apresentada na Figura 1.

Quadro 1. Principais produtos da Empresa Astra.

PRODUTO	PRINCÍPIO ATIVO	CLASSE TERAPÊUTICA	INDICAÇÃO	PRINCIPAIS CONCORRENTES
ATACAND 8/16mg com 20/30 cps	Candesartan cilexetil	Antagonista da angiotensina II	Hipertensão arterial leve, moderada e grave	Corus - Losartan - Biosintética Cozar - Losartan (MSD) 50 mg Diovan - Valsartan - Novartis - 80mg Aprovel - Irbesartana - Sanofi - 150/300mg Blopress - Candesartan - Abbott - 8/16mg
ATACAND HTC 8/12,5/16mg com 20/30 cps	Candesartan cilexetil + Hidroclorotiazida	Antagonista da angiotensina II + Diurético	Hipertensão essencial, quando a monoterapia não é suficientemente eficaz.	Corus H - Losartan + Hidroclorotiazida - Bio-sintética. Hyzaar - Losartan 50mg + Hidroclorotiazida 12,5mg (MSD) Diovan HTC - Valsartan 80mg + Hidroclorotiazida 12,5 mg - Novartis
BRICANYL 2,5mg com 20 cps BRICANYL DURILES 5mg c/ 10 cps BRICANYL Solução p/ NEB. 10ml c/ 1 frasco BRICANYL TURBO 0,5mg/tubo 200 doses BRICANYL Xarope 100ml c/ 1 frasco BRICANYL EXPEC 100 ml c/ 1 frasco	Sulfato de Terbutalina Sulfato de Terbutalina Sulfato de Terbutalina Sulfato de Terbutalina Sulfato de Terbutalina Sulfato de Terbutalina + Guaifenesina	Beta 2 agonista de curta duração	Asma Brônquica Bronquite crônica Enfisema e pneumopatias com broncoespasmo	Bricanyl: Aerolin - Salbutamol - Glaxo Berotec - Fenoterol - Boehringer Aerojet - Salbutamol - Farmalab Bricanyl Expectante: Aeroflux - salbutamol Guaifenesina - Glaxo. Bricanyl Turbuhaler: Serevent - Salmeterol - Glaxo Aerolin Spray - Salbutamol - Glaxo Berotec - Fenoterol - Boehringer Aerol Clenil Spray - Salbutamol - Farmalab

BRICANYL Injetável 1ml c/ 6 amps	Sulfato de terbutalina + Cloreto de sódio	Beta 2 agonista de curta de duração	Miorelaxante uterino e manuseio do trabalho de parto prematuro não complicado. Asma brônquica, bronquite crônica, enfisema e pneumopatias com broncoespasmo.	
BUDECORT AQUA 32/64mcg Frasc c/ 120 doses	Budesonida	Corticóide tópico nasal	Rinites não-alérgicas perenes e alérgica sazonal. Tratamento de pólipos nasal. Prevenção de pólipos nasal após polipectomia.	Nasonex - Mometasona - Schering Plough Nasacort - Triancinolona - Aventis Busonid - Budesonida - Biosintética Beclosol Aquoso Nasal - Beclometasona - Glaxo Flixonase- Fluticasona- Glaxo
EMLA 5% 1/5 bisnaga x 5g	Lidocaína + Prilocaína	Anestésico tópico	Anestesia tópica da pele para a introdução de cateteres intravenosos, punção venosa e procedimentos cirúrgicos superficiais, da mucosa genital para cirurgias superficiais ou antes de anestesia infiltrativa, de úlceras na pele para	

			facilitar limpeza mecânica ou debridamento.	
ENTOCORT 3,0mg x frasco 45 caps	Budesonida	Corticóide tópico	Doença de Crohn leve a moderada, afetando o íleo e/ou cólon ascendente.	Asalit - Mesalazina - Merick Solu-Cortef - Hidrocortisona - Pharmacia Solu-Medrol - Metil Prednisolona - Pharmacia Flebocortid - Hidrocortisona - Aventis Imuran - Azatioprima - Glaxo - SKB
ENTOCORT ENEMA 2,3mg x 7 frascos	Budesonida	Corticóide tópico	Colites ulcerativas do reto, cólon sigmóide e cólon descendente.	Asalit - Mesalazina - Merick Solu-Cortef - Hidrocortisona - Pharmacia Solu-Medrol - Metil Prednisolona - Pharma Flebocortid - Hidrocortisona - Aventis Imuran - Azatioprima - Glaxo - SKB
OXIS TURBO 6/12mcg x 60 doses	Formoterol	Beta 2 agonista de longa duração	Tratamento e prevenção de obstrução reversível das vias aéreas. OXIS TURBU-HALER destina-se à terapia de manutenção em associados com medicação antiinflamatória, como corticosteróides.	Aerolin - Sabutamol - Glaxo SKB Severent - Salmeterol - Glaxo SKB Foradil - Formoterol - Novartis Fluir - Formoterol - Schering Plough
PULMICORT SUSP 0,25/50 2ml x 05/20 frascos	Budesonida	Corticóide tópico	Pacientes com asma brônquica que requerem tratamento de manutenção com glicocorticosteróides para controle da inflamação das vias aéreas.	Clenil A Suspensão - Beclometasona - Farnalab
PULMICORT TURBO 100/200 mcg x 100/200 doses	Budesonida	Corticóide tópico	Pacientes com asma brônquica que requerem tratamento de manutenção com glicocorticosteróides para controle da inflamação das vias aéreas. Também está indicado em pacientes com doença pulmonar obstrutiva crônica (DPOC). Em pacientes com DPOC, o uso regular de PUL-MICORT pode estabilizar o VEF.	Busonid- Budesonida - Biosintética Cleni - Beclometasona - Farnalab Beclosol - Beclometasona - Glaxo SKB Flunitec - Flunisolida - Glaxo SKB Flixotide - Fluticasona - Glaxo SKB Asmacort - Triancinolona - Aventis
QUINIDINE DURILES 200mg x 20 cps	Bissulfato de quinidina	Antiarritmico	Tratamento de manutenção para prevenção de recorrência de fibrilação atrial, taquicardia paroxística supraventricular e ventricular e extra-sístoles ventriculares sintomáticas.	Quinicardine - Sulfato de quinidina - Barrene
SELOKEN 100mg com 20 cps	Tartarato de Metoprolol	Beta-bloqueador seletivo	Hipertensão arterial - redução da pressão arterial, da morbidade e do risco de mortalidade de origem cardiovascular	

			e coronária, incluindo morte súbita; alterações do ritmo cardíaco (incluindo especialmente taquicardia supraventricular); angina pectoris; tratamento de manutenção após infarto do miocárdio; tratamento sintomático em hipertiroidismo; alterações cardíacas funcionais com palpitações; profilaxia da enxaqueca.	
SELOKEN DURILES 200mg com 30 cps	Tartarado de Metoprolol	Beta-bloqueador seletivo	Hipertensão arterial - redução da pressão arterial, da mórbida de e do risco de mortalidade de origem cardiovascular e coronária, incluindo morte súbita; angina pectoris; tratamento de manutenção após infarto do miocárdio; profilaxia da enxaqueca.	
SELOKEN injetável 5ml com 3 seringas	Tartarado de Metoprolol	Beta-bloqueador seletivo	Distúrbio do ritmo cardíaco, especialmente taquicardia supraventricular, infarto do miocárdio (confirmado ou suspeita).	
SELOPRESS 100 mg com 20 cps	Tartarado de Metoprolol + Hidroclorotiazida	Beta-bloqueador seletivo + Diurético	Hipertensão arterial	Viskaldix - Pindolol + Clopamida - Novartis
SELOPRESS ZOK 100mg c/ 20 cps	Succinato de metoprolol + Hidroclorotiazida	Beta-bloqueador seletivo + Diurético	Hipertensão arterial	Viskaldix - Pindolol + Clopamida - Novartis
SELOZOK 25/50/100mg com 20 cps	Succinato de metoprolol	Beta-bloqueador seletivo	Hipertensão arterial - redução da pressão arterial, da mórbida de e do risco de mortalidade de origem cardiovascular e coronária, incluindo morte súbita; alterações do ritmo cardíaco (incluindo especialmente taquicardia supraventricular); angina pectoris; tratamento de manutenção após infarto do miocárdio; alterações cardíacas funcionais com palpitações; profilaxia da enxaqueca e como um adjuvante na terapia da insuficiência cardíaca crônica sintomática, leve a grave (para aumentar a	Propranolol - Propranolol - Wyeth Angipress - Atenolol - Biosintética Visken - Pindolol - Novartis Lopressor - Metoprolol - Novartis Rebaten - Propranolol - Wyeth

			sobrevida, reduzir a hospitalização, melhorar a função ventricular esquerda, melhorar a classe funcional da New York Heart Association (NYHA) e melhorar a qualidade de vida).	
SPLENDIL 2,5/5/10mg com 20 cps	Felodipina	Antagonista de cálcio	Hipertensão arterial e Angina pectoris	Adalat Retard - Nifedipina - Bayer Norvasc - Amlodipina - Pfizer Cardizem - Diltiazem - Boehringer
SYMBICORT TURBO 6/100/200 mcg com 60 doses	Fumarato de formoterol + Budesonida	Beta 2 agonista de longa duração + corticóide tópico	Indicado no Tratamento regular da asma nos casos em que o uso de uma associação (corticosteróide inalatório com um agonista beta de ação prolongada) é apropriado.	Foraseq - Formoterol + Budesonida - Novartis Seretide - Fluticasona + Salmeterol - Glaxo SKB
TRIGLOBE 500mg com 20 cps TRIGLOBE F 100 mg com 10 cps TRIGLOBE SUSPENSÃO 500mg frasco com 100ml	Trimetoprima Sulfadiazina	Antibiótico	Infecções causadas por bactérias Gram-positivas e Gram-negativas sensíveis à trimetoprima/sulfadiazina, como por exemplo, infecções respiratórias e do trato urinário.	Bactrim/Bactrim F - Sulfametoxazol + Trimetoprima - Roche Infectrim/Infecrim F - Sulfametoxazol + Trimetoprima - Boehringer
XYLOPROCT POMADA 50mg bisnaga com 25g	Lidocaína de Hidrocortisona, subacetato de alumínio/óxido de zinco	Anestésico e antiinflamatório	Indicado para o tratamento da dor, coceira e desconforto que ocorrem em irritações ano-retais, como, por exemplo, hemorroidas, prurido anal, proctite, formas leves de fissuras anais e no alívio da dor pós-operatória.	Ultraproct - Fluocortolona/cloridrato de cinchocaina - Schering Plough Anusol HC - Hidrocort/resorc bismuto/óx. zinco/báls Peru/Benz Benzila - P. Davis Glyvenol (Drágeas) - Tribenosido 200mg - Novartis Procto-Glyvenol (sup. creme) - Tribenosido/ Lidocaína - Novartis
LOSEC infusão 40mg c/ 5 amp. LOSEC injetável 40mg c/ 25 amp.	Omeprazol	Inibidor de bomba de próton	Tratamento de úlceras gástricas e duodenais, esofagite de refluxo, síndrome de Zollinger Ellison; prevenção de recidiva em pacientes poucos responsivos com úlcera gástrica e tratamento de manutenção para pacientes com esofagite de refluxo cicatrizada; pacientes que apresentam risco de aspiração de conteúdo gástrico durante anestesia geral; erradicação de H. pylori associado à úlcera péptica. Tratamento e prevenção de erosões ou úlceras assoc. a antiinflamatórios não-homornais (AINH). Tratamento de dispepsia	Antak - Ranitidina - Glaxo SKB Tagamet - Cimetidina - Glaxo SKB Famox - Famotidina - Ache Axid - Nizatidina - Lilly Pantazol - Pantoprazol - Altana Ogastro - Lanzoprazol - Abbott Pariet - Rabeprazol - Janssen-Cilag

			associada à acidez gástrica.	
MARCAÍNA 0,5/0,25/0,50/0,75 % s/Vaso 0,4/10/20ml c/ 5/6/20 fr-amp.	Bupivacaína e Bupivacaína + Glicose	Anestésico Loco-regional	Anestesia local, infiltrativa ou peridural, para cirurgias em geral, bloqueios diagnósticos e terapêuticos. É indicado para procedimentos que requerem longa duração anestésica.	Bupivacaína - similar (várias) Chirocaine - Levobupivacaína - Abbott Novabupi - Levobupivacaína - Cristália
NAROPIN 2,0/7,5/10,0mg POLYAMP SP 10/20/100ml com 5 amp NAROPIN 2,0mg POLIBAG SP 100ml com 5 bolsas	Ropivacaína	Anestésico Loco-regional	Anestesia em cirurgia: bloqueio peridural, incluindo cesárea, bloqueios infiltrativos e do campo operatório. Estados dolorosos e agudos: infusão contínua ou administração intermitente em bolus, como por exemplo em dor pós-operatória ou trabalho de parto, bloqueios infiltrativos e do campo operatório.	Bupivacaína - similares Chirocaine - Levobupivacaína - Abbott Novabupi - Levobupivacaína - Cristália
XYLOCAÍNA 1,0/2,0% POLYAMP SP20ml c/ 5 amp. XYLOCAÍNA POLYAMP 2% S/V 5ml c/ 50 fr-amp. XYLOCAÍNA 1,0/2,0% s/ Vaso 20ml c/ 12 fr-amp. XYLOCAÍNA 2% c/ Epin 20ml c/ 12 fr-amp. XYLOCAÍNA GELÉIA 2% bisnaga c/ 30g XYLOCAÍNA POMADA 5% bisnaga c/ 25g XYLOCAÍNA POMADA SABOR 5% bisnaga c/ 25g XYLOCAÍNA PUMP SPRAY 10% fr. c/ 50ml XYLOCAÍNA DENTAL 2% c/ Epin 1,8ml 10cx c/ 50 tubetes XYLOCAÍNA DENTAL 2% s/ Epin 1,8ml 10cx c/ 50 tubetes	Cloridrato de Lidocaína	Anestésico Loco-regional	Geléia: Indica como anestésico de superfície e lubrificante para a uretra feminina e masculina. Pomada: Anestesia tópica de mucosas. Xylocaína sem Vasoconstritor: Anestesia local ou regional. Xylocaína com Epinefrina.: anestesia local ou regional. Xylocaína Spray: Na prevenção da dor assoc. com Otorrinolaringologia. Xylocaína Viscosa: é indicado como anestesia tópica para, irritação ou inflamação da membrana mucosa da boca e da faringe.	Diversos similares da Lidocaína

Esses medicamentos eram comercializados em embalagem própria, apresentada na Figura 6.

Figura 6. Medicamento Emla - Lidocaína - Prilocaína, produzido e comercializado pela Empresa Astra.



FONTE: AstraZeneca do Brasil Ltda.

Os produtos da empresa Zeneca se concentravam em controladores da pressão arterial, antimicóticos orais, tratamento de doenças coronarianas, anti-escabioses, pediculoses e ftiíases, hipertensão arterial, indutores e mantenedores de anestesia geral, antibióticos para uso hospitalar, tratamento de câncer de mama, próstata e colo-retal, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2. Principais produtos da Empresa Zeneca.

PRODUTO	PRINCÍPIO ATIVO	CLASSE TERAPÊUTICA	INDICAÇÃO	PRINCIPAIS CONCORRENTES
ACCOLATE 10/20mg com 28/56 cps	Zafirlucast	Antagonista de leucotrienos	Profilaxia e tratamento de manutenção da asma em adultos e crianças a partir de 7 anos de idade.	Singular - montelukast - MSD
ATENOL 25/50/100mg com 28 cps	Atenolol	Beta-bloqueador	Controle de pressão arterial, controle da angina pectoris, controle de arritmias cardíacas e tratamento do infarto do miocárdio.	Angipress - Atenolol - Biosintética
FULCIN c/ 20 cps	Griseofulvina	Antimicótico oral	Indicado para o tratamento de infecções micóticas (tinhas) da pele, couro cabeludo, pés (pé de atleta) e unhas (onicomicose)	Sporanox - Itraconazol - Janssen - Cilag Itranax - Itraconazol - Janssen - Cilag Nizoral - Cetoconazol - Janssen - Cilag Cetonax - Cetoconazol - Janssen - Cilag Zoltec - Fluconazol - Pfizer Oceral - Oxiconazol - Roche Lamisil - Terbinafina - Novartis
INDERAL 40/80mg com 20 cps	Propranolol	Bete-bloqueador	Controle da hipertensão essencial e renal; controle da angina pectoris; controle da maioria das arritmias cardíacas; profilaxia da enxaqueca; controle do tremor essencial.	Propranolol - Propranolol - Wyeth
SYSCOR 10/20/30mg com 30 cps	Nisoldipina	Antagonista de cálcio	Indicado no tratamento da doença coronariana, particularmente da angina de peito crônica estável e no tratamento da hipertensão arterial.	Adalat - Nifedipina - Bayer Norvasc - Amlodipina - Pfizer Cardizem - Diltiazem - Boehringer
TENORETIC 50/100mg c/ 28 cps	Atenolol Clortalidona	Beta-bloqueador seletivo Diurético	Controle de hipertensão	Angipress CD - Atenolol + Clortalidona - Biosintética Tenadren - Propranolol + Hidroclorotiazida - Wyeth
TETMOSOL SABONETE com 1 sabonete 80g TETMOSOL SOLUÇÃO frasco com 100ml	Monossulfiram	Anti-escabiose, pediculose e ftiíase	Indicado para o tratamento e profilaxia da escabiose, pediculose e ftiíase.	Acarsan - Benzoato de Benzila - Biosintética Benzoato de Benzila - vários similares Deltacid - Deltametrina - Sintofarma Foldan - Tiabendazol - União Química
ZESTORETIC 20mg com 30 cps	Lisinopril Hidroclorotiazida	Inibidor ECA + diurético	Hipertensão essencial em pacientes para os quais a terapia combinada é apropriada.	Lopril D - Captopril + Hidroclorotiazida - BMS Prinzide - Lisinopril + Hidroclorotiazida - Prodome Co-Renitec - Enalapril + Hidroclorotiazida - MSD Eupressin H - Enalapril + Hidroclorotiazida - Biosintética
ZESTRIL 5/10/20/30mg com	Lisinopril	Inibidor ECA	Indicado para o tratamento da hipertensão essencial e	Prinivil -Lisinopril - Prodome Capoten - Captopril - BMS

30 cps			renovascular. Pode ser usado como monoterapia ou associado a outras classes de agentes anti-hipertensivos. Indicados para o controle da insuficiência cardíaca congestiva, indicado para o tratamento de pacientes hemodinamicamente estáveis que sofreram infarto agudo do miocárdio nas últimas 24 horas, para prevenir o desenvolvimento subsequente de disfunção do ventrículo esquerdo ou insuficiência cardíaca, além de melhorar a sobrevida.	Renitec - Enalapril - MSD Eupressin - Enalapril - Biosintética Triatec - Ramipril - Aventis Vascase - Cilazapril - Roche Monopril - Fosinopril - BMS
DIPRIVAN 50/100ml c/ 1 frasco-amp DIPRIVAN 20ml c/ 5 amp DIPRIVAN 2% 50ml c/ 1 frasco-amp DIPRIVAN PFS 50ml c/ 1 amp	Propofol	Anestésico venoso (hiponótico)	Indicado para indução e manutenção de anestesia geral em pacientes adultos e pediátricos, também indicado na sedação de pacientes em UTI, e sedação consciente.	Propofol genérico (Cristália/Abbott/Biosintética/Meizler) Hyponomidate - Etomidato - Janssen-Cilag Thionembutal - Tiopental - Abbott Thipentax - Tiopental - Cristália Halotano - Cristália - Abbott Enflurano - Cristália - Abbott Isoflurano - Cristália - Abbott Sevorane - Sevoflurane - Abbott Dormonid - Midazolam - Roche (sedação em UTI)
FLUOTHANE 100/250 ml x 1 frasco	Halotano	Anestésico Inalatório	Indicado para indução e manutenção de anestesia geral em pacientes adultos e pediátricos.	Halotano - Cristália - Abbott Enflurano - Cristália - Abbott Isoflurano - Cristália - Abbott Sevorane - Sevoflurane - Abbott
MERONEM IV 1g com 10 frascos MERONEM IV 500mg com 10 frascos	Meropenem	Antibiótico para uso hospitalar	tratamento empírico de infecções hospitalares ou após identificação de cepas sensíveis: intra-abdominais, infecções em pacientes neutropênicos, infecções do TRI, sepse e outras infecções em adultos e crianças.	Tienam - Imipenem/cilastatina - MSD Cefalosporinas de 3ª e 4ª geração Antibióticos beta-lactâmicos
ARIMIDEX com 28 cps	Anastrozol	Inibidor da aromatase	Tratamento do câncer de mama inicial em mulheres na pós-menopausa. Redução da incidência de câncer de mama contralateral em pacientes recebendo ARIMIDEX como tratamento adjuvante para câncer de mama inicia. Tratamento do câncer de mama avançado em mulheres na pós-menopausa.	Lentaron Depot - Formestano 250mg - Novartis Orimeten - Aminoglutetimida 250mg - Novartis Femara - Letrozol 2,5mg - Novartis
CASODEX 50mg com 28 cps	Bicalutrnida	Antiandrogênico não esteróide	Câncer de próstata avançado (metastático)	Androcur - Acetado de Ciproterona - Schering do Brasil

			Câncer de próstata não-metastático	Eulecin - flutamida - schering Plough Anandron - Nilutamida - Aventis
NOLVADEX 10mg c/ 30/250 cps NOLVADEX "D" 20mg c/ 30 cps	Citrato de Tamoxifeno	Antiestrogênico	Tratamento do cancer de mama	Evista - Raloxifeno - Lilly Tamoxifeno - similares
TOMUDEX 2mg c/ 1 frasco - Ampola	Raltitrexato	Análogo do float	Tratamento paliativo do câncer colo-retal avançado.	Efurix - Fluorolacila - ICN Killit - Fluorolacila - Biosintética
ZOLADEX 3,6mg Depot+Ser CT/ENVx1 XOLADEX LA 10,8mg 1 Depot	raltitrexato	Análogo do LHRH	ZOLADEX 3,6: indicado para: Controle de câncer prostático passível de manipulação hormonal; câncer de mama passível de manipulação hormonal, em mulheres em pré e perimenopausa; endometriose, aliviando os sintomas, dor, e reduzindo o tamanho e o número das lesões endometriais; leiomioma uterino, reduzindo a dor, sintomas e volume na maioria dos casos, melhorando o estado hematológico da paciente . Facilitador das técnicas operatórias e redutor da perda sangüínea intra-operatória. Diminuição da espessura do endométrio, utilizando antes da ablação endometrial. Fertilização assistida: bloqueio hipofisário na preparação para a superovulação. ZOLADEX LA: indicado para: Controle de câncer prostático passível de manipulação hormonal; da endometriose, aliviando os sintomas, dor e reduzindo o tamanho e o número de lesões endometrais; Controle de leiomioma uterino, incluindo redução do volume das lesões, dor e sintomas, melhora do estado hematológico da paciente. Facilitador das técnicas operatórias e redutor da perda sangüínea intra-operatória.	Lupron Depot 3,75mg e 7,5mg - Acetato de Leuprolida - Abbott Neo-decapeptyl - Triptorelina - Ache Sepsefexact - Acetato de Buserelina - Avelina Synarel - Acetato de Naferelina - Pharmacia

FONTE: Guia de Produtos da AstraZeneca.

Os medicamentos eram apresentados ao mercado consumidor na forma apresentada na Figura 7.

Figura 7. Medicamento Tetmosol - Monossulfiram Sabonete, produzido e comercializado pela Empresa Zeneca.



FONTE: AstraZeneca do Brasil Ltda.

Após a fusão, os medicamentos anteriormente produzidos pela Astra e pela Zeneca continuaram a ser comercializados, sob uma nova roupagem, embalagem que traz o nome resultante da fusão: AstraZeneca, cujo modelo é apresentado na Figura 3. Da mesma forma, são apresentados os medicamentos produzidos atualmente pela empresa, demonstrados no Quadro 3.

Quadro 3. Principais produtos da Empresa AstraZeneca.

PRODUTO	PRINCÍPIO ATIVO	CLASSE TERAPÊUTICA	INDICAÇÃO	PRINCIPAIS CONCORRENTES
LOSEC MUPS 10/20/40mg c/ 7/14 cps	Omeprazol	Inibidor de bomba de próton	Tratamento de úlceras gástricas e duodenais, esofagite de refluxo, síndrome de Zollinger-Ellison, prevenção de recidiva em pacientes com úlcera duodenal, e pouco responsivos com úlcera gástrica, tratamento de manutenção de esofagite de refluxo cicatrizada, risco de aspiração de conteúdo gástrico durante anestesia geral, erradicação de H. pylori associado à úlcera péptica. Tratamento e prevenção de erosões ou úlceras assoc. a antiinflamatórios não-hormonais (AINH). Tratamento de dispepsia associada à acidez gástrica.	Antak - Ranitidina - Glaxo SKB Tagamet - Cimetidina - Glaxo SKB famox - Famotidina - Ache Axid - Nizatidina - Lily Pantazol - Pantoprazol - Altana Ogastro - Lansoprazol - Abbott Pariet - Rabeprazol - Janssen - Cilag
NEXIUM 20/40mg c/ 7/14 cps	Esomeprazol	Inibidor de bomba de próton	Tratamento de doenças ácido pépticas e alívio dos sintomas de azia, regurgitação ácida e dor epigástrica, efetivo para a erradicação de Helicobacter pylori quando associado com os antibióticos corretos. Doença do refluxo gastroesofágico (DRGE), tratamento da esofagite de refluxo erosiva, doença de refluxo gastro-esofágico (DRGE), e manutenção para prevenir a recidiva de esofagite. Tratamento da úlcera duodenal associada ao Helicobacter Pylori. Erradicação de Helicobacter Pylori antibacteriano adequado.	Antak - Ranitidina - Glaxo SKB Tagamet - Cimetidina - Glaxo SKB Famox - Famotidina - Ache Axid - Nizatidina - Lily Pantazol - Pantoprazol - Altana Ogastro - Lansoprazol - Abbott Pariet - Rabeprazol - Janssen - Cilag Omeprazol - similares - genéricos
FASLODEX 250mg/5ml	Fulvestranto	Supressor do receptor de estrógeno	Tratamento de mulheres de qualquer idade e que estejam na pós-menopausa, portadoras de câncer de mama localmente avançado ou metastático, previamente tratadas com terapia endócrina, independente se a após-menopausa ocorreu naturalmente ou foi induzida.	Não possui concorrente na mesma classe. No entanto, ele ocorre com as opções de tratamento hormonal para câncer de mama avançado: Inibidores da aromafase Femara - Letrozol - Novartis Aromasin - Exemestano - Pharmacia - Pfizer Lentaron - Formestano - Novartis

Fonte: Guia de Produtos da AstraZeneca do Brasil Ltda.

Figura 8. Medicamento SeloZok - Succinato de metoprolol, produzido e comercializado pela Empresa AstraZeneca.



FONTE: AstraZeneca do Brasil Ltda.

4.3 Análise da Pesquisa e Apresentação dos Resultados

A entrevista que compreende o roteiro determinado no teste-piloto (questionário), composto por oito questões objetivas e subjetivas, cujo teor integra o presente trabalho, sob a denominação de Anexo "A", permitiu a observação e constatação dos seguintes resultados.

As respostas foram oferecidas pelo Gerente Geral de Marketing da AstraZeneca do Brasil Ltda, que possui o título de Especialista em Estratégia de Marketing, ocupante do cargo há dez anos, cujo nome foi mantido em sigilo como garantia da sua privacidade quanto a dados confidenciais envolvidos na pesquisa.

O gerente informou que por ocasião da fusão a empresa adotou estratégias de marketing, para a apresentação da nova empresa ao mercado, as quais foram planejadas e implementadas por equipe própria, as quais se concentraram na

criação da nova marca AstraZeneca do Brasil Ltda., resultante da junção das marcas Astra e Zeneca, e na criação de uma nova logomarca, apresentada na Figura 9.

Figura 9. Logomarca criada para o lançamento da AstraZeneca do Brasil Ltda.



FONTE: Dados coletados pelos autores.

A estratégia adotada para o produto se concentrou na unificação das linhas de produtos e na mudança da embalagem. A Figura 8 mostra o produto SeloZok 50 mg (Succinato de metoprolol), que mostra a embalagem elaborada pela equipe de marketing, e utilizada para a apresentação da nova marca ao mercado. Como é possível observar, a mudança na embalagem focou unicamente a apresentação da marca AstraZeneca e em sua logo marca.

Não houve nenhuma mudança quanto aos canais de distribuição e preço, porque a equipe de marketing considerou que não havia necessidade e manteve os mesmos preços e canais de distribuição.

Contudo, foram adotadas estratégias de propaganda, que englobaram: impressos (material institucional para apresentação da empresa); contato pessoas com médicos; patrocínio de eventos (congressos, encontros etc.); e distribuição de brindes, como: canetas, pastas, chaveiros, blocos de anotações, *nécessaires* e relógios de mesa e de parede.

5 CONCLUSÃO

Uma vez descrito e analisado o processo de complementação da linha de produtos da empresa AstraZeneca do Brasil Ltda, objeto do presente estudo, que ocorreu a partir da fusão das então: Astra AB e Zeneca Group PLS, no ano de 1999, que focou as estratégias de marketing, produto, preço e distribuição para a apresentação da nova empresa e seus produtos ao mercado, detectou-se que a empresa utilizou estratégias de marketing, que envolveram a criação de uma nova marca, de uma nova logomarca, nova embalagem e propaganda impressa, pessoal, eventos e distribuição de brindes; concluindo que o profissional de marketing, que integra a equipe de colaboradores da empresa, optou por estratégias simples e que, na maioria das vezes, não exigem grandes dispêndios monetários, mas eficiente.

Com relação à nova marca, ao meu ver, acertadamente o profissional de marketing fez a junção do nome das duas empresas fundidas e, dessa forma, assegurou a manutenção das marcas que compuseram a nova empresa e, assim, a nova marca manteve a associação positiva dos consumidores em relação a elas, relativamente a aspectos, como: atributos, benefícios e qualidade.

A criação da logo marca também foi muito apropriada e acertada, pois reúne as iniciais das marcas das empresas fundidas e reforça a associação positiva dos consumidores, sem, contudo, perder a associação feita a cada uma das marcas isoladamente.

A embalagem, que passou a apresentar a nova marca e logo marca, permite o reconhecimento imediato da empresa e ao mesmo tempo soa como uma informação ou satisfação ao cliente de que a fusão somente somou em qualidade e benefícios. A propaganda se concentrou exclusivamente no essencial: eventos,

impressos, contato pessoa e distribuição de brindes junto ao público-alvo. Ao nosso ver, uma decisão também acertada por parte dos profissionais de marketing da empresa, pois, como asseveram Churchill Jr. e Peter (2000, p. 452): “ao escolher quando, onde e como anunciar, os profissionais de marketing devem selecionar o método que comunicará suas mensagens com mais eficácia e eficiência”. Quanto ao preço e cadeia distribuição não houve modificações, o que certamente contribui para reforçar ainda mais a visão positiva dos consumidores em relação à marca, produto e empresa.

Assim, ao concluir o estudo que teve um caráter puramente exploratório descritivo de natureza qualitativa, concluímos que as estratégias de marketing adotadas pela empresa objeto do estudo, foram apropriadas para a situação, evitando desperdícios de dispêndios desnecessários e resultando na manutenção da imagem positiva da empresa e na sua posição no mercado.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Câmara dos Deputados. **O Setor Farmacêutico no Brasil**. CPI – Medicamentos. Título II. Disponível em: [www.ney25.cam.br/cpimedic/titulos.html-46 K](http://www.ney25.cam.br/cpimedic/titulos.html-46K).

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing – Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing Competitivo – Uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

CYSNE, R.P. **Plano Real Ano a Ano, anais dos Encontros Nacionais Sobre Mercados Financeiros, Política Monetária e Política Cambial**, Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1998.

DIETERICH, Matias. Análise sobre o artigo “Fusões são um bom negocio para quem?” **Jornal Valor Econômico**, 21.10.2002, e “Mergers - Why most big deals don't pay off”. **Revista Business Week**. 14.10.2002. Disponível em: www.solidus.com.br/semanal.asp.?semsemcodigo-36.

Disponível em: www.indeg.org.rpg., p. 1-4, dez 1999.

EAN BRASIL – Associação Brasileira de Automação. Disponível em: www.eanbrasil.org.br.

FEBRAFARMA. Disponível em: www.febrafarma.org.br.

FERREL, O. C. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

JESUS, Gilberto Eugenio de. **PROCESSO DE FUSÕES E AQUISIÇÕES DOS BANCOS E A CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA - 1990 A 2000**. 2002. Monografia (apresentada ao curso de PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA EMPRESARIAL). UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA -UEL. LONDRINA-PR.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing – A Edição do Novo Milênio**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Marketing para o Século XXI — Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados.** 10. ed. São Paulo: Futura, 2001.

_____. **Administração de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

LABINI, Paolo Sylos. **Oligopólio e Progresso Técnico.** 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

LAS CASAS, Alexandre Luzi. **Marketing.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LUFT, Celso Pedro. **Minidicionário Luft.** São Paulo: Ática, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAU JR., Willian D. **Marketing Essencial - Uma abordagem gerencial e global.** São Paulo: Atlas, 1997.

MERCADANTE, A. (Org) – **O Brasil Pós-Real: a Política Econômica em Debate.** Campinas, Sp: Unicamp. IE, 1998.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde.** 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1980.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico.** São Paulo: Saraiva, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico: A opção entre sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: Harbra, 1991.

TOSTES, Marcelo. **Entre Fusões e Aquisições.** 23.jan.2001. Disponível em: www.timaster.com.br/revista/artigos/main_artigo.asp?codigo=291.

ANEXOS

Anexo A

Questionário da Pesquisa

O questionário que segue tem por finalidade a coleta de dados para sustentação do trabalho de conclusão de curso, que aborda a fusão ocorrida entre as empresas Astra e Zeneca, no ano de 1999, e que será apresentado ao Curso de pós-graduação em Marketing, da Universidade Federal do Paraná.

Assim, cabe salientar que sua colaboração é de suma importância para a realização dessa tarefa, e pela qual, desde já, antecipo agradecimento.

1) Identificação do Respondente

- a) CARGO: _____.
- b) TEMPO DE FUNÇÃO: _____.
- c) GRAU DE INSTRUÇÃO: _____.

2) Por ocasião da fusão, a empresa adotou estratégia de marketing para apresentação da nova marca no mercado?

- Sim
- Não

3) As estratégias foram realizadas por:

- Profissional de marketing da própria empresa
- Profissional contratado

4) A empresa adotou alguma estratégia para o desenvolvimento da nova marca?

- Sim
- Não

Quais?

5) A empresa adotou estratégias de produto?

- Sim
- Não

Quais?

6) Foram adotadas novas estratégias de preço?

- Sim

Não

Quais?

7) Foram elaboradas estratégias de propaganda?

Sim

Não

8) De que tipo?

Áudio-visual

Impressa

Contato Pessoal

Eventos

Brindes

Outros.

Quais?
