

# LIMITAÇÕES E DESAFIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO DE MARKETING ESTRATÉGICO EM

ation and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

broug

provided by Universi

## O CASO DA TELEMAR CORPORATE

LIMITATIONS AND CHALLENGES IN IMPLEMENTING A  
MARKETING STRATEGY PROCESS FOR BUSINESS TO  
BUSINESS MARKET: THE CASE OF TELEMAR  
TELECOMMUNICATIONS CORPORATE

---

**JERSONE TASSO MOREIRA SILVA  
LUIZ ANTÔNIO ANTUNES TEIXEIRA  
LUIZ S. RISCADO  
LUIZ CLÁUDIO VIEIRA DE OLIVEIRA**

---

---

### Resumo

---

Este trabalho visa a refletir sobre a relevância atual da função *marketing estratégico* em organizações de telecomunicação que praticam o B2B, no Brasil. O estudo procura encontrar os fatores que inibem ou estimulam o seu uso pelas organizações e mapear uma agenda de desafios do marketing corporativo para os próximos anos. Busca identificar áreas de atenção que poderiam colaborar para aumentar a relevância do *marketing estratégico* para o mercado B2B brasileiro. Percebe-se que existem lacunas que precisam ser preenchidas na metodologia de concepção e de implementação do *marketing estratégico*. O trabalho chega à conclusão de que há empresas mais adequadas que outras para a implementação de

marketing estratégico e que esta função precisa, acima de tudo, possuir resolutividade, autoridade e responsabilidade apropriadas.

## PALAVRAS-CHAVE

TELEMAR *Corporate*. Marketing Estratégico. *Business to Business*. Inteligência Estratégica.

---

## Abstract

---

The objective of this paper is to analyze the relevance of today's strategic marketing function in telecommunication organizations that practice the Business to Business (B2B) in Brazil. The study will look for factors that either restrict or stimulate the use of such practice in organizations as well as to map an agenda of challenges in the corporate marketing for the next years. It also intends to identify areas of attention that could contribute to increase the importance of such strategy for the Brazilian Telecommunication B2B market. The obtained results have shown that there are gaps that needed to be fulfilled in the methodology process and implementation of the strategic marketing. The study concludes that in terms of implementing strategic marketing there are more business prepared than others and the strategic marketing function needs, overall, to have resolutions, authority and effective responsibilities.

## KEYWORDS

TELEMAR *Corporate*, Strategic Marketing, B2B, Strategic Intelligence

---

## Introdução

---

O mundo empresarial tem se mostrado um ambiente cada vez mais desafiador, marcado por mudanças que

trazem em seu bojo oportunidades e ameaças que disputam continuamente prioridade na agenda dos executivos das organizações. Um dos elementos críticos neste ambiente é o comportamento dos mercados e

suas constantes demandas por novas definições, desenvolvimentos e formas de entregas de valor.

O mercado B2B, não obstante suas peculiaridades, tem-se mostrado parte deste contexto de intensas mudanças. O marketing, como facilitador da troca de benefícios mútuos, tem o potencial de ser um dos ingredientes principais na química que a administração precisa para encontrar a fórmula adequada para ser bem-sucedida em um ambiente tão turbulento.

Para efeito deste trabalho, será adotado a seguinte definição de **marketing estratégico**: processo de planejamento e execução de atividades que visam a identificar as necessidades do mercado e direcionar a organização para atender a essas necessidades, otimizando as capacidades da organização de forma diferenciada e lucrativa (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001). O processo é implantado na forma de ciclos gerenciados, compostos das seguintes etapas: 1. Estimativa de Tamanho de Mercado Total; 2. Segmentação; 3. Identificação do mercado-alvo; 4. Criação do Posicionamento Competitivo (diferenciais).

O **marketing estratégico** não é praticado de forma estruturada em boa parte das organizações B2B, atuando no mercado nacional. As empresas onde se pratica com mais intensidade essa função são as subsidiárias de corporações multinacionais aqui instaladas, que utilizam estratégias de marketing definidas em suas matrizes. A prática também é observada com frequência em organizações brasileiras que implantaram o modelo de gestão baseado no Prêmio Nacional da Qualidade. Parcela considerável da pontuação prevista neste modelo está associada a conhecimento do mercado e desenvolvimento estruturado de estratégias para atendê-lo.

As dificuldades enfrentadas pela função **marketing estratégico** para integrar-se à gestão das empresas que atuam no mercado B2B no Brasil podem relacionar-se às seguintes causas:

### **1. A complexidade do Marketing Estratégico**

A implantação e manutenção de ciclos regulares de **marketing estratégico** exige:

o Coordenação interfuncional. O marketing B2B é muito mais dependente de relacionamentos interfuncionais

do que o B2C (HUTT; SPEH, 2002).

o Receptividade à cultura de planejamento na organização.

o Organização com sistema de valores bem estabelecidos, dentre os quais uma forte orientação para o mercado.

o Articulação do marketing estratégico com os processos de planejamento estratégico e gerenciamento tático/operacional da organização.

### **2. Tipos de Mercado-Alvo**

Diversos setores B2B endereçam suas ofertas a um mercado com pouca variedade de setores e com pequeno número de clientes. Por isso, a prática do marketing muitas vezes não exige o aparato associado ao **marketing estratégico**.

### **3. Relação Empresa/Cliente**

As relações empresa/cliente ainda são muito assimétricas em muitos setores, levando a custos de transação diferenciados (WILLIAMSON, 1981). Isto permite que a prática de processos, visando a entender profundamente os benefícios buscados pelo mercado e como atendê-los, seja uma opção e não uma obrigação para diversos setores.

### **4. Estratégia predominante**

A querência política pode ser o grande determinador das estratégias na organização, conforme Andrews (1976). Por outro lado, investir em estratégias de mercado é apenas uma dentre as diversas opções de que a alta direção das organizações dispõe para competir em seus mercados. O cardápio de estratégias à disposição dos executivos das empresas é bem variado. Anderson (1981) propôs um modelo em que a organização pode escolher entre cinco opções de estratégias para relacionar-se com seus competidores: Financeiras; de Marketing; Tecno-Econômicas do Produto; de Autocontrole ou Limitação; de Acesso Privilegiado. Porter (1984) defende um modelo de opções estratégicas, no qual uma organização pode escolher uma dentre as seguintes possibilidades de abordagem ao mercado: Produtividade/Custos; Diferenciação/Qualidade; Foco.

Os fatores políticos presentes em uma organização, aliados à diversidade de opções, fazem com que o processo de definição por estratégias predominantes seja complexo e, muitas vezes, acabe levando a

organização a dispensar, parcial ou totalmente, o uso da função **marketing estratégico**.

---

### O caso Telemar Corporate

---

A implantação de um novo modelo de telecomunicações no Brasil, a partir da privatização das empresas do sistema Telebrás e da entrada em vigor de nova regulamentação para a área, em 1998, implicou mudanças profundas na prestação de serviços fixos de telecomunicações para o mercado B2B. Até então, o mercado era atendido em um regime praticamente monopolista, no qual a Embratel exercia o papel de prestadora de serviços de comunicação de dados e de voz para longa distância e as operadoras estaduais se encarregavam dos serviços de escopo local ou, no máximo, estadual. Outras empresas de menor porte operavam no mercado, prestando serviços de comunicação de dados para determinados nichos sem, contudo, alcançar participação expressiva no mercado.

Após quatro anos da entrada em vigor do modelo, não foram observadas alterações substanciais no quadro competitivo. A entrega de

concessão a novas empresas, chamadas “espelho” das operadoras, não alterou o jogo do mercado B2B. Empresas como Intelig e Vésper não conseguiram lidar satisfatoriamente com os problemas de seus modelos de negócio, permanecendo à margem deste mercado. A Embratel manteve a larga vantagem no *market share* de comunicação de dados e telefonia de longa distância nacional, enquanto as operadoras locais permaneceram dominando o mercado de telefonia local. O mercado de telefonia de longa distância intra-estadual era o que apresentava maior grau de competição com a Embratel e com as empresas estaduais, dividindo mercado.

A partir de 2002, duas das operadoras regionais, Telefônica e Telemar, obtiveram licença para prestar serviços de telefonia longa distância de âmbito nacional. Isto deflagrou uma intensa guerra de preços, em que a arma básica foi a prática de tarifas significativamente mais baixas em serviços de telefonia de longa distância para atrair e conquistar clientes corporativos. Em menos de um ano, observou-se uma mudança relevante no *market share* para este tipo de serviço, com a Embratel tendo,

pela primeira vez, sua liderança ameaçada em seu portfólio de serviços B2B.

No final de 2002, buscando conquistar a liderança no mercado, formado pelas mil maiores corporações atuando no país, foi criada a Telemar Corporate, unidade de negócios da Telemar Holding.

Os itens a seguir descrevem os desafios enfrentados por esta Unidade nos seus dois primeiros anos de operação, o projeto de marketing estratégico desenhado e a implementação das estratégias escolhidas.

## **2. 1 ESTRUTURA E PRINCIPAIS DESAFIOS DA TELEMAR CORPORATE**

A estrutura organizacional foi constituída para atender o mercado através de quatro unidades de negócio: Varejo – voltada para o mercado residencial; Atacado – voltada para o atendimento a operadoras de telecomunicações e provedores de Internet; Corporate – voltada para as mil maiores corporações brasileiras; Empresarial – voltada para o atendimento às pequenas e médias empresas das regiões Norte, Nordeste e Sudeste, exceto São Paulo.

A unidade Corporate, que contava com mil e duzentas pessoas distribuídas por todo o território nacional, era dividida em cinco diretorias de Suporte e quatro diretorias de Vendas. A função de marketing estratégico estava sob a responsabilidade da Gerência de Estratégias de Mercado, vinculada a uma das diretorias de Suporte – Marketing e Vendas.

Os principais desafios estabelecidos para a Unidade concentravam-se em seis áreas:

o **Concorrência**: crescer em um mercado bem suprido, dominado por um concorrente que contava com uma imagem estabelecida associada à qualidade.

o **Aspectos Regulatórios e tecnológicos**: lidar com as ameaças trazidas pelas constantes mudanças de cenários decorrentes de aspectos regulatórios e tecnológicos, aos quais a indústria de telecomunicações está fortemente sujeita.

o **Crise global na indústria**: atuar em uma indústria em fase de consolidação no âmbito global, com constantes reflexos nas operações locais de operadoras multinacionais.

o **Imagem**: Alterar a imagem da Telemar, que estava associada à de prestadora de

serviços básicos e com atuação restrita a dezesseis estados brasileiros (regiões Norte e Nordeste, Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo).

o **Cultura e gestão:** operar como unidade de negócios de uma empresa gigante e complexa, com cultura predominante para atendimento ao mercado B2C.

o **Logística:** prestar serviços em âmbito nacional com forte dependência de terceiros para entrega de serviços em locais que não fizessem parte dos dezesseis estados.

## **2.2 PRINCIPAIS FREN- TES ESTRATÉGICAS**

Em julho de 2003, chegou-se à conclusão de que, para atingir os objetivos de crescimento estabelecidos pelos controladores da empresa, seriam necessários esforços nas seguintes frentes estratégicas:

o **Buscar conhecimento preciso do mercado** – Demanda potencial dos clientes, benefícios buscados, segmentos prioritários para atuação.

o **Formar equipe qualificada**, capaz de relacionar-se com pessoas de mais alto nível dentro das maiores organizações brasileiras, demonstrando postura

consultiva e interessada em relacionamento de longo prazo.

o **Construir portfólio** adequado às necessidades do mercado, oferecendo, em um primeiro momento, soluções completas de “*outsourcing*” de redes de comunicação de dados, como diferencial ao mercado.

o **Desenhar e implementar uma logística de entrega de serviços** com capacidade de atendimento às altas exigências deste segmento de mercado.

Na lista de fatores críticos acima, ficou evidente a importância atribuída pela alta liderança da Unidade à função marketing para o sucesso do projeto. Na visão da liderança, o marketing deveria ser o agente mobilizador da transformação organizacional rumo a uma abordagem ao mercado por segmento vertical de indústria (*vertical marketing*).

A prática do marketing por vertical é uma tendência observada em diversos setores que atuam no mercado B2B. Essa tendência foi confirmada através de projetos de *benchmark* internacional levados a efeito junto à IBM e Cisco, empresas multinacionais líderes no mercado B2B de Tecnologia da Informação.



O aprendizado junto a essas empresas mostrou que a penetração no mercado B2B ocorre em três momentos que se sucedem à medida que um esforço de marketing avança. Partindo de um momento inicial, com ênfase no *mind share*, passa por um momento intermediário, com ênfase no *market share*, culminando em um terceiro, que enfatiza o *wallet share*. A prática do marketing por vertical apresenta-se como um dos principais elementos viabilizadores desta jornada, uma vez que gera o conhecimento das características da indústria da qual o cliente faz parte e todo o pano de fundo sobre o qual podem ser criadas soluções de agregação de valor diferenciadas para cada segmento de mercado.

### **2.3 ETAPAS DO MARKETING ESTRATÉGICO**

No segundo semestre de 2003, foi elaborado o projeto de marketing estratégico para a Unidade, implementado no final do ano. Um dos trabalhos preparatórios, de fundamental importância para o projeto, foi a elaboração de cenários a partir do mapeamento das principais forças atuantes no mercado corporativo de telecomunicações. Foram identificadas

quatro forças e suas principais características:

1. MERCADO – O mercado formado pelas maiores corporações brasileiras foi avaliado como maduro e altamente exigente. Além disso, observou-se um mercado com tendência de aumento de consumo de banda de transmissão, acompanhada de redução de custos.

2. REGULAMENTAÇÃO – A regulamentação brasileira nesta área é claramente pró-competição. Contudo, o fato de existir regulamentação específica para cada plataforma de serviços (voz, dados, imagem) vai de encontro à tendência de convergência de serviços, que é um dos fatores que pode ampliar a competição em um futuro próximo.

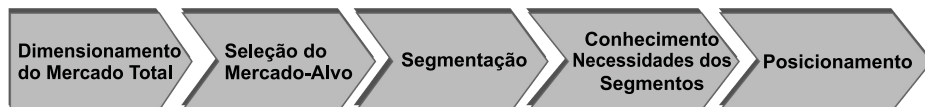
3. TECNOLOGIA – A tecnologia caminha para reforçar a convergência entre serviços fixos e móveis. Observa-se o crescimento lento de serviços de Voz sobre IP (*Internet Protocol*) voltado para o mercado corporativo. Além disso, protocolos IP mais modernos e seguros começam a ocupar a função de integradores de voz, dados e imagem.

4. COMPETIDORES – Foram identificados os principais



movimentos gerados pelas estratégias adotadas pelas quatro grandes empresas nacionais (incumbentes) e pelas diversas empresas-espelho e de nicho.

A análise das forças mencionadas acima levou à construção de cenários que serviram como pano de fundo para o projeto implementado, que consistiu em ciclos compostos de cinco etapas:



**FIGURA 1 - 5 etapas do marketing estratégico**

Fonte: autores do texto

### ***2.3.1 Dimensionamento do mercado total***

A forma tradicional das prestadoras de serviço de telecomunicações é tratar seus clientes considerando a receita gerada com os serviços atuais. O marketing estratégico trouxe o desafio para a Telemar de mudar este paradigma, passando a considerar os clientes do ponto de vista de potencial de consumo de serviços.

Foi gerado um modelo para estimativa do valor dos gastos totais deste mercado com as principais famílias de serviços de telecomunicações (Dados, Voz Longa Distância e Voz Local). O modelo foi construído a partir de pesquisa primária com 60 grandes empresas brasileiras, consulta a fontes secundárias e avaliação de modelos existentes em outros países.

O desafio seguinte foi chegar ao potencial de consumo

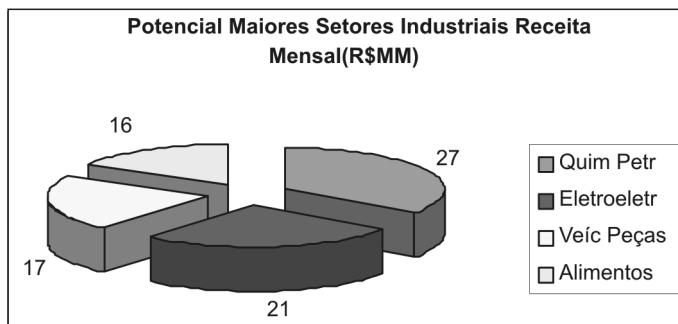
de cada cliente. A solução foi mesclar valores internacionais de percentual de gastos de telecomunicações com casos reais de gastos de empresas brasileiras. Na coleta dos casos reais, a grande dificuldade foi estruturar um método que pudesse ser compreendido, aceito e que mobilizasse a força de campo para a sua realização.

Evidenciaram-se nesta etapa as dificuldades para envolver a força de vendas em projetos de natureza estratégica, mas, ao mesmo tempo, foram observadas as imensas vantagens obtidas quando este envolvimento ocorre de fato. Ao final do trabalho, todos se sentiram participantes e cúmplices do projeto, tornando mais fácil a

implantação das etapas seguintes.

As principais informações geradas foram: potencial de consumo por família de produtos para cada cliente; *wallet share* em cada cliente; principais oportunidades de crescimento e ameaças de perda de receita por família de produtos, por região geográfica e por segmento de indústria.

Na Figura 2, mostra-se, como exemplo dos resultados desta etapa, o desdobramento do potencial do segmento Indústria em seus setores mais relevantes: Química e Petroquímica, Eletroeletrônica, Veículo e Peças e Alimentos. Ressalta-se que os valores apresentados na figuras são meramente ilustrativos.



**FIGURA 1 - Potencial de Consumo dos maiores setores industriais**

Fonte: autores do texto

Os resultados desta etapa mostraram-se úteis em todas as demais fases do projeto. Vale ressaltar também a utilidade destes resultados para a comunicação dos projetos de **marketing estratégico** com as demais áreas envolvidas na implementação das estratégias de mercado. Uma vez que o método foi desenvolvido de forma participativa e comunicado intensivamente, ficou facilitada a tarefa de promover a aceitação de seus resultados como fundamento de trabalho de todas as áreas envolvidas no *go to market* da Unidade.

### **2.3.2 Seleção do mercado-alvo**

O desafio foi identificar, dentre as oportunidades levantadas na 1ª Etapa, quais as atraentes para abordagem no horizonte de um planejamento anual. Para esta análise, foi criada uma matriz cruzando o tamanho da oportunidade (potencial de consumo dos clientes) com a capacidade competitiva da Telemar. A intensidade da capacidade competitiva foi determinada a partir da análise de diversos parâmetros relacionados a forças e fraquezas da organização, diante das oportunidades de mercado.

O próximo passo foi cruzar o resultado da análise acima com o potencial dos segmentos, levantado na Etapa 1. Isto permitiu identificar quais os segmentos mais atraentes para desenvolvimento e para defesa.

Ao final desta etapa, chegou-se ao mercado **endereçoável**, utilizado como alvo no planejamento de todas as ações de marketing.

### **2.3.3 Segmentação**

Além da segmentação horizontal (geográfica), que já era adotada, buscaram-se segmentações verticais que permitissem o agrupamento mais conveniente das empresas, de forma a entender os benefícios buscados pelos diversos grupos, bem como as lacunas existentes entre os benefícios buscados e o que estava sendo efetivamente percebido pelo mercado.

Ao classificarem-se os clientes em segmentos de indústria, observou-se que seria necessário desdobrar cada segmento em setores, pois somente assim seria possível encontrar diferenças de padrão significativas para justificar agrupamentos. Um exemplo foi o desdobramento do segmento Indústria nos setores Química e Petroquímica, Eletroeletrônica, Veículo e Peças e Alimentos.

Em seguida, foram buscados critérios de segmentação que trouxessem visões associadas a benefícios e usos dos clientes, bem como aspectos psicográficos dos tomadores de decisão. Um dos principais benefícios buscados por compradores de serviços de telecomunicações é a disponibilidade de serviços, que pode variar em função das aplicações (*softwares*, necessidades de comunicação de voz, etc.) empregadas nos diversos pontos da rede que suporta esses serviços. Para refletir esse atributo, foi adotado o critério de *Criticidade das Aplicações* como outra dimensão para segmentar. O mercado foi dividido em quatro grupos conforme aplicações de Alta, Média e Baixa Criticidade de Serviços Fixos, além de um grupo dedicado a empresas que são caracterizadas por Alta Criticidade em Serviços Móveis.

A fim de enriquecer a classificação com aspectos psicográficos dos clientes, foram estudados os diferentes estímulos considerados pelos compradores B2B em suas decisões. Estes estímulos sugeriram a criação de 5 “tribos” para classificação das empresas:

**1. Sofisticadas** – Empresas altamente sensíveis à

Inovação. Os tomadores de decisão são bem informados e constantemente atualizados sobre novas tecnologias. Conseguem associar tecnologias inovadoras a benefícios para seu negócio.

**2. Íntimas** – Empresas voltadas para relacionamento e que têm como atributo predominante para decisão a intimidade com o fornecedor. Apreciam participar de eventos de relacionamento e valorizam reconhecimentos.

**3. Controladas** – Tribo formada por empresas insensíveis a outros atributos que não menor preço.

**4. Solução Ampla** – As empresas desta tribo adotam fortemente estratégia de terceirização. Estão ansiosas por encontrar fornecedores a quem seja delegada a responsabilidade pelo projeto, gerenciamento e operação de sistemas de telecomunicações.

**5. Confiabilidade** – Neste caso, as empresas estabelecem níveis de serviço (geralmente desafiadores) e decidem com base na percepção da capacidade do fornecedor de cumprir os padrões estabelecidos.

**2.3.4 Conhecimento das necessidades do mercado**

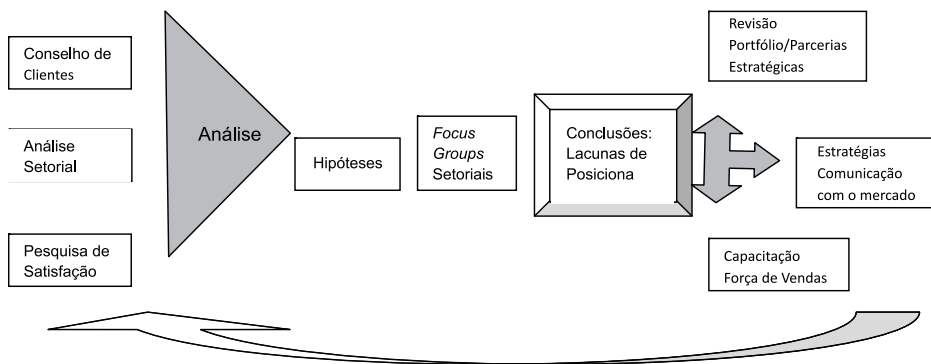
Nesta etapa, foi estruturado um processo para ouvir e entender quais eram as principais questões que afetavam o negócio dos clientes e suas expectativas em relação a um fornecedor de serviços de telecomunicações. O processo também previa mecanismos para transformar os itens levantados em planos de ação para melhoria da organização.

O sistema, para conhecer as necessidades do mercado, contava com os seguintes elementos como itens de entrada: Análise Setorial; Conselho de Clientes e Pesquisas de Satisfação.

O produto desses três processos era analisado de forma a gerar hipóteses sobre as necessidades de mercado. Essas hipóteses eram testadas em *focus groups* setoriais.

Com os resultados dos *focus groups*, a equipe preparava as conclusões sobre os benefícios buscados e as lacunas entre as expectativas do mercado e o que efetivamente as empresas estavam percebendo ao receberem os serviços. Finalmente, eram elaborados planos de ação para cobrir as lacunas identificadas.

A Figura 3, a seguir, ilustra o sistema:



**FIGURA 3 - O sistema de conhecimento de mercado**

Fonte: Autores do Texto

Os itens de entrada, e o método para validação das hipóteses de mercado levantadas, podem ser assim descritos:

### ***2.3.4.1 Análise Setorial***

Após estudo das diversas opções de análise setorial existentes no mercado, a equipe decidiu criar seu próprio modelo, que previa a geração de um documento analítico em que se descrevia o setor, seus principais desafios, principais necessidades e as maiores oportunidades de agregação de valor a partir de soluções de TI e Telecom. O documento era composto das seguintes partes:

- 1. Análise do Ambiente Macro-Econômico***
- 2. Ambiente Competitivo e Regulatório***
- 3. Demanda***
- 4. Ecosystema/Cadeia de Valor***
- 5. Produtos Oferecidos e Métricas de Avaliação***
- 6. Principais Oportunidades e Ameaças***
- 7. Direcionadores Estratégicos e Desafios Táticos/Operacionais***
- 8. Atributos das soluções***

As análises geradas mostraram ser de grande utilidade para todo o ciclo de

***marketing estratégico***, tanto pelo seu conteúdo quando pela forma adotada. Um dos grandes resultados alcançados foi observado na capacitação da força de vendas para dialogar com os executivos das empresas-cliente. Ao demonstrar conhecimento de questões típicas do ambiente do executivo abordado, o gerente de conta tinha condições de construir na mente do cliente a imagem de representante de uma empresa interessada em ir além de um mero fornecimento de serviços de infraestrutura.

### ***2.3.4.2 Conselho de Clientes***

Na Telemar, o planejamento previa quatro encontros anuais (dois em cada semestre – um no Rio de Janeiro e outro em São Paulo) com os CEO's das maiores empresas do mercado. O evento atingia, em cada semestre, um público de aproximadamente quarenta executivos. Em cada encontro eram apresentadas: (1) prestação de contas, relatando o que foi feito com as recomendações do encontro anterior; (2) visão estratégica da organização para os próximos seis meses. Em seguida, formavam-se pequenos grupos para debate do material

apresentado e recolhimento de novas sugestões de melhoria. O encontro terminava com a apresentação das conclusões do grupo em plenária, envolvendo os participantes do grupo e executivos do primeiro escalão da Telemar.

Entre um encontro e outro, os resultados eram divulgados internamente para as partes envolvidas, e planos de ação eram confeccionados e acompanhados para atendimento dos itens apresentados. Em todos os encontros realizados, observou-se alto índice de participação dos clientes convidados, assim como uma evolução na natureza dos assuntos tratados, saindo cada vez mais do campo operacional para o tratamento de questões estratégicas do relacionamento da Telemar com o mercado.

#### **2.3.4.3 Pesquisa de Satisfação**

Anualmente, era realizada uma rodada de pesquisa conduzida por empresas especializadas visando aferir a satisfação dos clientes com o atendimento da Telemar, comparando-a com a dos seus principais concorrentes. Os itens pesquisados envolviam os principais processos de relacio-

namento, pré-venda, negociação e pós-venda.

#### **2.3.4.4 Focus groups setoriais**

A análise das contribuições recebidas através dos diversos canais de contato com o cliente permitiram que fossem estabelecidas hipóteses sobre quais as necessidades do mercado para o próximo período de planejamento. Visando validar e entender melhor essas hipóteses, foram realizados *focus groups* com clientes representativos dos diversos setores do mercado-alvo. Foram formados grupos separados, para diferentes segmentos, em consonância com a estratégia geral de marketing por segmento vertical.

Optou-se por um encontro informal para discussão de conceitos e tendências de tecnologias, com a presença de especialistas da Telemar, já que os temas debatidos teriam um conteúdo fortemente técnico. O preparo e a condução dos encontros, contudo, foi delegado a especialistas neste tipo de evento, não pertencentes ao ramo de telecomunicações.

Os objetivos estabelecidos para os encontros foram:



- Realizar teste de conceito de necessidades de mercado junto a empresas de São Paulo e Rio de Janeiro.

- Identificar demandas e oportunidades de serviços de telecomunicações a médio e longo prazo.

- Entender para onde o mundo de telecomunicações caminha, na visão do mercado.

Além da verificação das hipóteses, foram atingidos alguns objetivos secundários:

- Ganhar aderência e aumentar o “recall” da marca.

- Promover “networking” entre os participantes, criando um embrião de um futuro “conselho técnico” para a Telemar.

O público-alvo foi formado por gerentes de telecomunicações das empresas, que detinham tanto conhecimento técnico quanto visão estratégica do negócio das empresas representadas.

Foram realizados 5 encontros com um total de vinte e quatro empresas representadas.

### **2.3.5 Posicionamento**

A etapa final do projeto consistiu na preparação de Planos de Ação Setorial, estabelecendo um posiciona-

mento da empresa perante o mercado, formado pelos setores mais relevantes para atuação no período de planejamento.

A principal investigação efetuada, nesta etapa, foi descobrir quais as **vantagens diferenciais**, em relação à concorrência, que a Telemar poderia criar, utilizando de forma eficiente os pontos fortes e as competências da empresa.

O formato de Planos Setoriais foi escolhido porque neles poderia ser registrado todo o caminho analítico usado para definir o posicionamento, além de permitir que o seu conteúdo fosse desdobrado em ações, prazos e responsáveis. Desta forma, a negociação e a comunicação com as áreas envolvidas no *go to market* ficaria facilitada.

As divisões utilizadas para organizar o conteúdo de cada Plano estão descritas abaixo:

**1. Síntese da Análise Setorial** – Síntese do aprendizado sobre o funcionamento do segmento abordado.

**2. Análise de resultados** – Nesta seção foram registrados e analisados os resultados da organização no período anterior.

**3. Setores Prioritários** – Síntese do cruzamento da

capacidade competitiva da organização com o tamanho do mercado representado pelos setores do segmento abordado. O resultado da análise permitia visualizar quais eram e porque foram escolhidos os setores prioritários para ataque e defesa no próximo período.

#### **4. Tamanho do Mercado e Principais Oportunidades**

– Foram detalhados os setores prioritários definidos na seção anterior e indicadas as principais negociações previstas para o próximo período nesses setores.

#### **5. Plano de Ação**

- Detalhamento das ações que a organização deveria realizar para se posicionar, considerando as seguintes frentes estratégicas:

- i. Conhecimento de mercado
- ii. Excelência em gente
- iii. Oferta adequada
- iv. Qualidade de serviço
- v. Abrangência da rede de prestação de serviços.

#### **2.4 SITUAÇÃO AO FINAL DE 2004**

O projeto de *marketing estratégico* descrito acima foi executado ao longo do ano de 2004, com a implementação completa de um ciclo composto pelas cinco etapas apresentadas. O conhecimento de mercado adquirido foi a base do plane-

jamento estratégico da empresa, para os próximos anos, tendo sido também disponibilizado como fonte de consulta para o planejamento das áreas de gerenciamento de marketing de produtos, comunicação e administração da força de vendas.

Durante o ano de implementação do projeto, os objetivos de receita e de *market share* estabelecidos para a Unidade foram alcançados. A receita cresceu 12% e o *market share* 15%, em relação ao ano anterior.

No final de 2004, a Telemar começou um processo de reorganização com impactos na forma de abordagem ao mercado. As três unidades de negócio, constituídas para atender o mercado corporativo, foram consolidadas em uma única unidade, com a missão de atender a todo o mercado B2B endereçável. A área de planejamento da nova unidade B2B absorveu a maior parte das funções de marketing estratégico descritas acima.

---

#### **DESAFIOS DO MARKETING ESTRATÉGICO E O B2B**

---

A experiência vivenciada e a análise das informações obtidas nas entrevistas realiza-

das permitiram sintetizar algumas tendências, identificar benefícios na concepção e implementação de ações e apontar as principais áreas de atenção para melhor avaliação da função *marketing estratégico* nas organizações.

### **3.1 TENDÊNCIAS PARA A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES B2B**

Pode-se vislumbrar as seguintes tendências que afetarão a gestão das organizações, considerando as principais forças que atuam sobre o mercado B2B:

o **Demanda declinante ou estável em muitos setores** - O desafio de aprender a gerar novas demandas, ao invés de simplesmente satisfazer demandas existentes.

o **Margens em Queda** - A pressão dos preços é o principal desafio competitivo dos tempos atuais, de acordo com sondagem da McKinsey (2004). Esta pressão tenderá a reduzir as margens atualmente obtidas.

o **Migração do conceito de cadeia de valor para constelação de valor** - Na nova lógica de valor, a tradicional forma de relacionamento, na qual uma empresa é fornecedora de outras, em uma cadeia de

valor fixa, dá lugar a uma outra forma em que são constituídas constelações complexas de valor, compostas por agentes de um sistema de criação de valor, que se relacionam através de um conjunto de atividades, visando a preparar ofertas que concorrerão pelo tempo, pela atenção e pelo dinheiro dos clientes. A competição será entre ofertas e não entre empresas (NORMANN; RAMIREZ, 2005).

o **Pressão por resultados de curto prazo** - A adoção cada vez maior do modelo norte-americano de administração, baseado em cobrança de resultados por trimestres.

o **O desenvolvimento da Tecnologia de Informação, sobretudo da Internet** - Permitirá que os clientes tenham acesso a cada vez mais informação e que as empresas estructurem-se para, com facilidade cada vez maior, atuar com operações de baixo custo. Isto facilitará a “commoditização” das ofertas, com o conseqüente aumento das alternativas disponíveis no mercado.

O futuro aponta para um aumento dos fatores de insegurança para os gestores de uma organização. A função de *marketing estratégico*, cuja

competência básica é gerar informações confiáveis e precisas sobre opções de movimentos estratégicos, poderá assumir um papel cada vez mais relevante, ao suprir as necessidades de informação das empresas, sujeitas a uma crescente incidência de fatores de desequilíbrio.

### **3.2 BENEFÍCIOS DO MARKETING ESTRATÉGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES B2B**

A respeito do potencial da função **marketing estratégico**, considerando as necessidades atuais e futuras das organizações B2B, sua relevância dependerá de quão eficazmente ela conseguir promover os seguintes benefícios para as organizações:

(1) **Apoiar a empresa na escolha de posicionamentos que satisfaçam o cliente e ao mesmo tempo sejam efetivos do ponto de vista de custo** - "Fazer o que o cliente deseja" não pode ser encarado como um argumento legitimador de todo e qualquer atributo a ser incorporado aos produtos/serviços. O uso desse argumento pode encobrir falta de qualidade no processo decisório. Sem inteligência na avaliação do que o cliente quer, a empresa pode tornar-se limitada para o desenvolvimento

de novas capacidades em mais longo prazo.

(2) **Transformar dados quantitativos em conhecimento útil para a organização** - Algumas empresas contam com um amplo sistema de coleta e armazenagem de dados, mas carecem de conhecimento no momento da tomada de decisões estratégicas. O **marketing estratégico** pode ajudar a estruturar um modelo de análise e interpretação dos dados, adicionando os "insights" dos profissionais de marketing às informações quantitativas disponíveis, de forma a ajudar a entender as principais realidades envolvendo a interação da empresa com o mercado.

(3) **Opções de Diferenciação** - Em meio a uma tendência de "commoditização", a diferenciação parece estar cada vez mais no topo das prioridades dos executivos das organizações. Por outro lado, encontrar formas de diferenciar-se tende a ser uma tarefa cada vez mais complexa. Considerando que uma diferenciação eficaz não pode prescindir de um conhecimento consistente das capacidades da organização e de um olhar mais profundo sobre as necessidades do mercado, o **marketing estraté-**

**gico** pode contribuir com a indicação do que a empresa pode fazer, e que os competidores não podem, a custo compensador.

(4) **Manutenção de Margens** – O acirramento da competição que leva à “commoditização” tende a erodir as margens dos produtos/serviços. Se uma empresa possui uma inteligência de mercado, que domina um repertório variado de formas de satisfazer o cliente, ela estará melhor capacitada para encontrar maneiras de proteger suas margens de forma sustentável, ao promover o diálogo criativo entre as métricas financeiras e de marketing.

(5) **Melhoria de Eficiência** – Melhorar a eficiência na abordagem ao mercado pode tornar-se uma fonte importante de vantagem competitiva para a organização. O **marketing estratégico** pode ajudar no aumento da eficiência ao gerar informações mais precisas sobre quem, como e quando a força de vendas deve abordar, além de propiciar uma redução no *time to market*.

(6) **Geração de Estratégias Alternativas** – Em um ambiente que se configura cada vez mais complexo e imprevisível, torna-se cada vez mais relevante para os

responsáveis pelas empresas contarem com estratégias alternativas para lidar com situações de mercado diversas. O **marketing estratégico**, ao desenvolver ferramentas capazes de monitorar os movimentos dos competidores, as forças tecnológicas e regulatórias e avaliar os impactos diversos destas forças sobre o mercado, permite a construção de cenários e a elaboração de opções estratégicas para lidar com os mesmos da maneira mais adequada para garantir o sucesso da organização.

(7) **Previsão e Geração de Demanda Derivada** - A demanda do mercado B2B deriva da demanda por produtos de consumo. Daí que o **marketing estratégico** pode ser de grande auxílio para as empresas B2B, ao desenvolver a sua capacidade de monitorar cuidadosamente os padrões de demanda e as mudanças nas preferências dos consumidores no mercado de consumo, além de desenvolver programas de marketing, que podem estimular diretamente o consumidor final, aumentando a demanda pelo produto ou serviço industrial.

(8) **Implementação de programas colaborativos** – Ao promover o conhecimento pro-

fundo do ambiente e da cadeia de valor das empresas do mercado-alvo, o **marketing estratégico** poderá atuar como um facilitador da implementação de programas colaborativos na rede B2B. Este movimento já é observado em alguns setores como, por exemplo, o da Tecnologia da Informação, no qual alguns fornecedores de equipamentos e *softwares* já participam de programas colaborativos com diversas áreas de seus clientes, além da de compras.

### **3.3 ÁREAS DE ATENÇÃO PARA EVOLUÇÃO DO MARKETING ESTRATÉGICO B2B**

Para que os benefícios acima sejam materializados, considera-se que os praticantes de marketing deveriam dar especial atenção a algumas áreas críticas, criando assim condições para a implementação das etapas e dos ciclos de **marketing estratégico**. São elas:

**1. Autoridade** – Observa-se que um dos fatores que contribui para o esvaziamento da função **marketing estratégico**, nas organizações, é a descontinuidade entre a geração de recomendações estratégicas e a sua efetiva implementação. Tal descontinuidade acontece

porque, normalmente, falta aos responsáveis pelo **marketing estratégico** a autoridade para liderar a implementação de planos. É recomendável, portanto, que seja negociado, a priori, com os representantes do poder na organização, qual estrutura será adotada e como ocorrerá a delegação de poder para garantir a execução das estratégias de mercado. A probabilidade de ocorrência das dificuldades de implementação fica minimizada em empresas em que as funções de **marketing estratégico** sejam integradas em uma mesma unidade organizacional.

**2. Responsabilidade** – A maior parte das funções relevantes para uma organização tem os seus resultados acompanhados através de métricas bem definidas. Este não é o caso do **marketing estratégico**. Usualmente, as métricas de acompanhamento dos resultados dos profissionais envolvidos nesta função são genéricas. Considerando o equilíbrio que deve existir entre autoridade e responsabilidade, é provável que uma maior clareza na atribuição de responsabilidade ao **marketing estratégico**, através da melhoria no estabelecimento de indicadores,

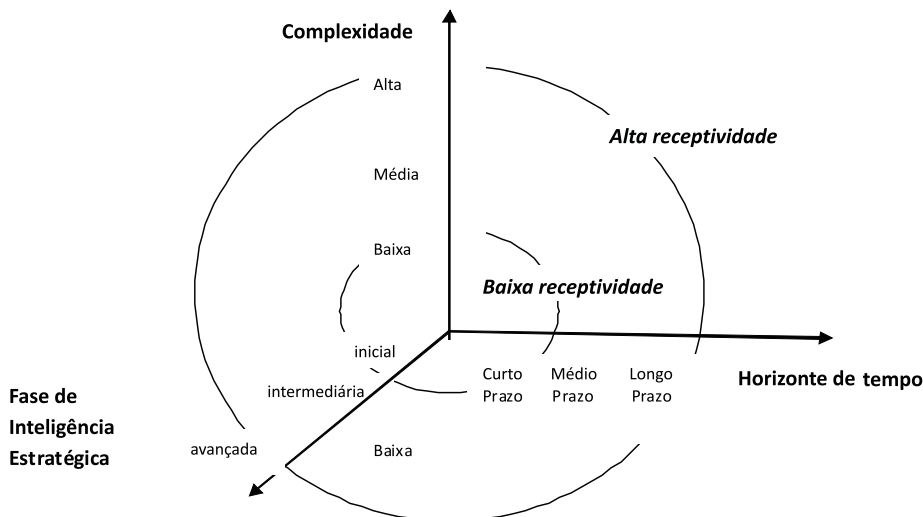
facilite a negociação por uma autoridade melhor estabelecida na coordenação de projetos e processos relacionados a estratégias de mercado.

3. **Prazos** – Normalmente, os executivos que decidem pela implementação de projetos de **marketing estratégico** estão cientes de que os resultados dos mesmos não se farão notar no curto prazo. Considerando que, cada vez mais, estes executivos são cobrados de forma imediata para garantir sua permanência, o **marketing estratégico** deve aceitar o desafio de encurtar o máximo possível o tempo entre a “semeadura” e a “colheita” de resultados. Isso pode acontecer de algumas formas: (1) gerando informações que auxiliem na execução da estratégia presente; (2) gerando propostas de posicionamentos estratégicos futuros que considerem a jornada entre o presente (conhecido) e o futuro (desconhecido).

4. **Simplicidade e flexibilidade** – No projeto de **marketing estratégico**, um cuidado muito grande deve ser tomado para que sejam evitados dois grandes perigos: sistemas muito complexos para o porte, cultura e momento da organização e sistemas rígidos demais. É importante reconhecer que a metodologia prevista conseguirá lidar com 80% dos desafios, mas que é preciso ter flexibilidade para criar soluções *ad hoc* para os outros 20%.

5. **Sob medida** – O **marketing estratégico** deve reconhecer os diferentes contextos e fases pelas quais uma empresa passa ao longo do tempo, levando-os em conta no momento de oferecer e desenhar projetos de inteligência de mercado. No gráfico abaixo, foram representadas as três dimensões que normalmente estão relacionadas com a receptividade de uma determinada organização ao **marketing estratégico**:





**FIGURA 4 - Dimensões e Receptividade do Marketing Estratégico**

Fonte: autores do texto

**Complexidade** – Quanto mais complexo for o negócio de uma organização, maior será sua necessidade de projetos de *marketing estratégico*. A complexidade é determinada por fatores como: intensidade de competição; número de negócios diferentes mantidos pela organização; abrangência geográfica dos negócios; número de clientes no mercado-alvo da organização.

**Horizonte de tempo**– As organizações com ênfase no

longo prazo tendem a ser mais receptivas à função de *marketing estratégico*.

**Fase de Inteligência Estratégica** – A fase em que uma organização se encontra, no que tange ao planejamento estratégico, também influencia a receptividade da organização à adoção do marketing estratégico, segundo Gluck, Kaufman e Walleck (1980).

Pensando em termos de “mercado-endereçável” para o *marketing estratégico*, pode-se

concluir que as empresas com alta complexidade, foco no longo prazo e avançadas em planejamento estratégico (elipse maior) devem ser objeto de foco máximo na abordagem para projetos de **marketing estratégico**. As empresas do lado oposto (elipse menor) provavelmente não se interessarão por projetos deste tipo. Na região entre os dois lados estarão empresas com médio interesse. Para boa parte delas, provavelmente, é chegado o momento de implantar projetos de **marketing estratégico**.

---

### Conclusão

---

Apesar da crescente importância atribuída ao marketing, tanto pela academia como pelas empresas, algumas perguntas continuam a merecer respostas mais consistentes, como as relacionadas ao verdadeiro papel do marketing nas estratégias corporativas e ao seu efetivo valor nas relações de troca. Um dos propósitos deste trabalho é o de recolocar em pauta essas mesmas questões, tendo por base uma situação vivenciada por uma empresa brasileira, na concepção e implementação de um programa de **marketing estratégico**.

Provocar uma releitura de modelos que fazem apologia do

conceito de orientação para o mercado, como dos textos que enfatizam e apontam as questões políticas e de poder como determinantes das decisões empresariais, foi também uma intenção subjacente deste trabalho.

Na farta literatura sobre a orientação para o mercado, são frequentes as preocupações dessa orientação sobre a performance empresarial. Os estudos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1998) e Day (1994) atestam a relevância de pensar o marketing como uma filosofia ou conjunto de crenças que afeta a organização como um todo.

A menos farta - mas não menos importante - literatura crítica sobre o papel do marketing destaca que as relações empresa-empresa, empresa-consumidor são decisivamente assimétricas. Predominam os mais fortes. O marketing, no caso, não é o instrumento significativo para um desempenho superior, como demonstra o trabalho de Bloom e Grayser (1981).

É provável que na síntese dos pontos de vista antagônicos que se encontrem a prática e os conceitos valiosos de marketing.

## Referências

ANDERSON, BRUCE D. **On Corporate Strategy**. Boston: Boston Consulting Group, 1981.

ANDREWS, KENNETH, R. **El concepto de estrategia de la empresa**. Pamplona: EUNSA, 1976

BLOOM P. E.; GREYSER, S. The Maturing of Consumerism. **Harvard Business Review**, [S. l.], p. 130-139, Nov./Dec. 1981.

DAY, GEORGE S. The Capabilities of Marketing – Driven Organizations. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 58, p. 37-52, Oct. 1994

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John; WEBSTER, Frederick. Measuring Market Orientation, Generation and Synthesis. **Journal of Market-Focused Management**, [S. l.], v. 2, 1998

GLUCK, Frederick W.; KAUFMAN, Stephen P.; WALLECK A. Steven. Strategic Management for Competitive Advantage. **Harvard Business Review**, [S. l.], July/Aug. 1980.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B2B Gestão de Marketing em mercados industriais e organizacionais**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOHLI, Ajay; JAWORSKI, Bernard. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990.

NORMANN, Richard; RAMIREZ, Rafael. **Da cadeia de valor à constelação de valor**. RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y (Org.). **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The Effect of a Marketing orientation on Business profitability. **Journal of Marketing**, [S. l.], v.54, n. 4, p. 20-35, Oct. 1990.

PORTER, M. **Competitive Strategies**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

THE MCKINSEY Global Survey of Business Executives. **McKinsey Quarterly**, [S. l.], Nov. 2004. Disponível em: <[http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Growth/The\\_McKinsey\\_Global\\_Survey\\_of\\_Business\\_Executives\\_November\\_2004\\_1551?gp=1](http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Growth/The_McKinsey_Global_Survey_of_Business_Executives_November_2004_1551?gp=1)>.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], n. 36, 1991, p. 269-296.

---

### Jersono Tasso Moreira Silva

Universidade FUMEC

Doutor em Economia Rural pela Universidade Federal de Viçosa  
Mestre em Economia pela San Diego State University, San Diego, CA – EUA.  
Endereço  
Av. Afonso pena, 3880. Bairro Cruzeiro. Belo Horizonte, MG. CEP. 30130-009.  
tasso@face.fumec.br

---

### Luiz Antônio Antunes Teixeira

Universidade FUMEC

Doutor em Administração pelo Instituto de Estudos Superiores de La Empresa, Espanha.  
Endereço  
Av. Afonso pena, 3880. Bairro Cruzeiro. Belo Horizonte, MG. CEP. 30130-009.  
lantonio@face.fumec.br

---

### Luiz S. Riscado

Consultor Independente

Especialista em telecomunicações  
Endereço  
Av. Afonso pena, 3880. Bairro Cruzeiro. Belo Horizonte, MG. CEP. 30130-009.  
tasso@face.fumec.br

---

### Luiz Cláudio Vieira de Oliveira

Universidade Fumec

Doutorado em Letras pela Universidade Federal de Minas Gerais  
Endereço  
Av. Afonso pena, 3880. Bairro Cruzeiro. Belo Horizonte, MG. CEP. 30130-009.  
violi@superig.com.br

