

MARKETING ESTRATÉGICO: DA TEORIA A PRÁTICA EMPRESARIAL NO RAMO DE TELECOMUNICAÇÃO

Luciano Augusto Toledo¹

RESUMO

O artigo se enquadra em um trabalho exploratório qualitativo que por meio do método do estudo de caso visa a estudar o marketing estratégico no contexto de uma empresa do setor de telecomunicações. A intenção do artigo é propiciar *insights* críticos a respeito da obrigação de se planejar as atividades de marketing. Toda investigação ocorreu no setor de telecomunicações do Brasil, mais exatamente na Motorola do Brasil. Finalmente o processo estratégico configura-se como um esforço permanente de ajuste e adequação de seus objetivos e recursos, competências e capacidades às oportunidades proporcionadas pelo ambiente de negócios em mudança.

Palavras chaves: Marketing. Marketing estratégico. Plano de Marketing.

1 INTRODUÇÃO

São inegáveis as transformações que vêm ocorrendo na atualidade. Por um lado, mudanças capitaneadas pela internet e por outro mudanças alinhadas aos processos de

¹ Doutor em administração – professor na Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: Luciano.toledo@mackenzie.br

globalização. Neste cenário de dinamismo, a manutenção de *Market share* e a satisfação dos clientes têm se destacado cada vez mais (DRUCKER, 2011; HARTLINE; FERRELL, 1996; LAMB *et al.*, 2008). As empresas têm enfrentado paulatinamente desafios cada vez mais intrigantes, seja pela necessidade crescente por qualidade nos produtos e serviços ofertados, seja pelo desenvolvimento de estratégias de leituras mais fiéis das variáveis ambientais. Neste ambiente cada vez mais tem-se destacada a figura do marketing estratégico. Em um primeiro momento, o marketing estratégico se destaca como fundamental a ser utilizado pelos gestores no tratamento das informações de mercado a fim de auxiliar as estratégias do marketing operacional (DRUCKER, 2011; HARTLINE; FERRELL, 1996; LAMB *et al.*, 2008). Por outro lado, verifica-se a necessidade de tornar clara a função do marketing estratégico em todas as esferas da estrutura hierárquica de uma empresa, haja vista que é imperativo que todas as unidades de negócios estejam alinhadas à visão estratégica da empresa (DRUCKER, 2011; HARTLINE; FERRELL, 1996; LAMB *et al.*, 2008).

Assim conforme exposto anteriormente se justifica um trabalho acadêmico que estude como o marketing estratégico deve estar alinhado às diversas unidades de negócios de uma empresa. No caso do presente trabalho conjecturou-se como objetivo geral investigar o alinhamento nas atividades de marketing de uma empresa em relação à teoria preconizada na literatura. Quanto aos objetivos específicos ficou determinado, verificar os temas intrínsecos às atividades de marketing; analisar o processo de marketing estratégico de marketing, e, investigar a função do marketing estratégico sob a perspectiva do setor de telecomunicação.

2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

O papel da metodologia da pesquisa é guiar o processo por meio de um sistema dos procedimentos (STAKE, 1995). Um método é um conjunto de processos pelos

quais se torna possível estudar determinada realidade. Caracteriza-se, ainda, pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de determinada situação sob estudo (STAKE, 1995). Para o atual estudo, conjecturou-se utilizar o método do estudo de caso em função do seu caráter qualitativo. O estudo de caso é adotado quando se colocam questões do tipo “como” e “por quê”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando no foco se encontram fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (DEMO, 1995; EISENHARDT, 2010; FLYVBJERG, 2006; YIN, 2003). Ainda em conformidade aos autores Demo (1995), Eisenhardt (2010), Flyvbjerg (2006), Yin (2003), pelo fator de não se aplicar o conceito corriqueiro de amostra, o presente artigo trabalha com a premissa de Unidade de Análise. Assim sendo, a Unidade de Análise do estudo resume-se às atividades da empresa investigada, relacionadas às ações de marketing estratégico. Neste contexto, as informações coletadas foram analisadas de acordo com o padrão combinado de Yin (2003), no qual se faz a comparação de padrões com base empírica aos previstos na teoria preconizada. Foram entrevistados 6 profissionais que compõem a unidade de negócio de planejamento estratégico de marketing da empresa Motorola do Brasil. Foi selecionado como forma de coleta de dados o questionário semiestruturado, pela sua característica fundamental de permitir ao entrevistador extrair o máximo de informação das entrelinhas das respostas obtidas (STAKE, 1995). O questionário foi estruturado com base em perguntas abertas e aplicadas no local de trabalho dos participantes com duração de 30 a 60 minutos a entrevista. A escolha de perguntas abertas possibilitou explorar as respostas dos entrevistados, já que estes podiam adequar as perguntas de acordo com a necessidade. Dos entrevistados que totalizaram seis respondentes, se tem: (A) formado em administração com 12 anos de empresa e atuando na unidade de negócio de Inteligência de marketing; (B) formada em administração com 20 anos de empresa e atuando na unidade de planejamento de marketing; (C) formado em engenharia do alimento com 6 anos de empresa e atuando na unidade de centro de informações; (D) formada em administração com 14 anos de empresa e atuando na unidade de vendas; (E) formado em publicidade com 6 anos de empresa e atuando na

unidade de estratégia em mobile, e (F) formado em administração com 7 anos de empresa e atuando na unidade de novos negócios.

Aplicou-se a triangulação como método de coleta de dados por múltiplas fontes. Assim, foram consultados o *Blog* da empresa, o canal do *youtube*, *facebook* e *twitter*. Com base na teoria preconizada por Yin (2003), o tratamento dos dados foi a verificação da adequação ao padrão, modelo no qual os dados observados são comparados com a teoria disponível e estudada (DEMO, 1995; EISENHARDT, 2010; FLYVBJERG, 2006; YIN, 2003). Conforme Toledo e Shiraishi (2009), a utilização de um protocolo do estudo de caso é fundamental para maior credibilidade científica ao trabalho. Assim, tem-se a utilização do mesmo como uma sequência a ser seguida pelos pesquisadores, contendo um resumo dos conceitos metodológicos do trabalho e as questões pesquisadas. Após a leituras dos entrevistas um quadro resumo é estabelecido para facilitar o entendimento. O quadro foi criado a partir de temas repetitivos e relacionados ao tema estudado, como posterior correlação ao que foi observado e o que é preconizado na literatura.

3 APORTE TEÓRICO

3.1 Do estratégico ao Marketing operacional

O marketing em princípio é uma função de troca que parte de ações estratégicas (MARKETING ESTRATÉGICO) para depois encontrar o caminho operacional (COMPOSTO DE MARKETING) (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER *et al.*, 2008).

Marketing estratégico é considerado como a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas e/ou projetos formulados para propiciar trocas voluntárias de valores com o mercado-alvo, com o propósito de atingir objetivos operacionais concretos. É seguir o desenvolvimento do mercado de referência e identificar os diferentes produtos/mercados e segmentos atuais e potenciais, a partir de

uma base de necessidades a serem encontradas. Deve orientar a empresa, definir seus objetivos, elaborar uma estratégia de desenvolvimento e ter cuidado em manter uma estrutura equilibrada na carteira de clientes (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER et al., 2008).

As estratégias de marketing em geral baseiam-se nos estudos detalhados das variáveis controláveis, ou relativamente controláveis, e das variáveis incontroláveis. As variáveis controláveis são aquelas passíveis de gerenciamento, que podem ser redimensionadas ou modificadas conforme as necessidades empresariais e as exigências do mercado: Políticas de Produto ou Serviços, Políticas de Preço, Políticas de Distribuição e Políticas de Comunicação. As variáveis incontroláveis se dividem em forças macro ambientais e micro ambientais que não podem ser gerenciadas por nenhuma empresa, pois são forças externas que influenciam as ações de marketing de todos os competidores do mercado (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER *et al.*, 2008).

O microambiente inclui a empresa, os clientes, os fornecedores, os concorrentes, os intermediários de marketing e os públicos. As principais forças identificadas nesse micro ambiental são: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente tecnológico, ambiente político-legal e ambiente sociocultural (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER *et al.*, 2008).

Marketing estratégico refere-se à produção e a venda do produto. Inclui o estudo de mercado, a escolha do mercado-alvo, a concepção do produto, a fixação do preço, a escolha dos canais de distribuição e a elaboração de uma estratégia de comunicação e produção (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER *et al.*, 2008). Marketing operacional designa as operações de marketing posteriores à produção, tais como a criação e o desenvolvimento de campanhas de publicidade e promoção, a ação dos vendedores e de marketing direto, a distribuição dos produtos e *merchandising* e os serviços pós-venda. A função do marketing estratégico é seguir o desenvolvimento do mercado de referência, identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais e orientar a empresa para as oportunidades existentes ou

criar oportunidades atrativas, assim adaptando bem seus recursos aos seus conhecimentos, que oferecem um potencial de crescimento e rentabilidade (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER *et al.*, 2008).

3.2 Marketing estratégico: segmentação, mercado alvo e posicionamento

Segmentar um mercado é separar em grupos com a mesma característica para saber como atuar no mercado a fim de saber quais produtos esses consumidores determinados necessitam. Essa segmentação acontece devido ao tamanho do mercado, como no caso do mercado de medicamentos que é muito grande e para que a empresa possa atender melhor os clientes é necessário segmentar (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER *et al.*, 2008).

Segmentar um mercado significa escolher um grupo de consumidores, com necessidades homogêneas, para o qual a empresa poderá fazer uma oferta mercadológica. O processo de segmentação requer que sejam identificados os fatores que afetam as decisões de compras dos consumidores, cujos requisitos para a segmentação são o seguimento deve ser identificável, mensurável, acessível, rentável e estável (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER *et al.*, 2008).

A segmentação é um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa. A empresa pode adotar cinco níveis: marketing de massa, marketing de segmento, marketing de nicho, marketing local e marketing individual. É importante para as empresas definirem segmentos característicos para se direcionar com compostos de marketing customizados, pois desta maneira obterão vantagem competitiva (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER *et al.*, 2008).

O posicionamento é resultado de uma série de decisões direcionadas, fundamentadas nas estratégias de marketing para os outputs (produto, preço, distribuição e comunicação), que influenciam a percepção do consumidor quanto às suas opções de compra. Posicionamento significa, assim, apresentar o produto ao

mercado revestido das condições mais favoráveis para conquistar a preferência do consumidor. Caracteriza-se principalmente pela diferenciação, isto é, por uma série de qualidades e situações favoráveis que o distingam da concorrência e o coloquem em uma posição privilegiada. Tudo o que a empresa faz e que tem impacto na percepção do consumidor deve ser planejado com o objetivo de se desenvolver uma posição desejada, o que inclui não apenas decisões estratégicas relacionadas ao produto em si e à sua comunicação, mas também a sua marca, a sua política de preço e a seu sistema de distribuição, entre outros aspectos. Os atributos intangíveis passam a ser, assim, muito importantes no sentido de buscar um posicionamento no mercado (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER *et al.*, 2008).

3.3 Composto de marketing

O composto de marketing ou mix de marketing é um dos principais conceitos ligados à administração mercadológica. Esse conceito de composto engloba: Produto, Preço, Praça e Promoção (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER *et al.*, 2008). O Composto de marketing é a integração entre os quatro itens, assim não funcionando de forma autônoma, esse conjunto de ferramentas é o que a empresa utiliza no desenvolvimento de valor para o cliente (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER *et al.*, 2008).

- Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo que pode satisfazer um desejo ou necessidade. O produto é algo tangível no contexto de marketing e alguns elementos o caracterizam como a embalagem, garantias, imagem da marca, inovação, benefícios que são as vantagens em relação ao concorrente, qualidade e variedade. Isso não é diferente com os produtos genéricos. São os produtos que definem o negócio de uma empresa e esses podem ser classificados como bens

tangíveis ou intangíveis (serviços) (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER *et al.*, 2008).

- Preço é o ponto mais crítico do composto, ou seja, é a quantidade de dinheiro que os clientes irão pagar pelo produto. A orientação de produto é um dos conceitos mais antigos nas relações comerciais. Ela sustenta que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e baixo custo (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER *et al.*, 2008). Quando se precifica um produto, a empresa pode ter o objetivo de penetrar no mercado, de ter um retorno mais imediato ou objetivos promocionais. Quando se fala de consumo no mundo digital, o consumidor tem um acesso mais rápido e fácil ao valor do produto. Ele pode comparar preços e analisar benefícios sem sair de casa (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER *et al.*, 2008).
- A Praça se refere aos canais de distribuição, isto é, à acessibilidade do consumidor em relação ao produto, por quais meios ele poderá adquiri-lo e com qual nível de facilidade. Além do que, uma estratégia de distribuição acentuada aumenta a eficácia dos custos de marketing (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER *et al.*, 2008). O planejamento da distribuição envolve a análise sistemática e a tomada de decisão em relação à circulação de materiais e de bens finais dos produtores aos consumidores. Essas decisões abrangem a escolha e controle do canal, assim como os quatro elementos do processo de distribuição física: transporte, estocagem, gestão de estoques e atendimento de pedidos (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER *et al.*, 2008).
- A promoção envolve todas as ações de comunicação realizadas para tornar o produto ou serviço conhecido no mercado, a praça seu preço são fatores importantes para promover o produto que normalmente influenciando a decisão de compra do cliente. Com isso a promoção se torna aliada ao planejamento e

execução de estratégias para atingir maior visibilidade do produto em questão diante do público alvo. A importância de fazer ações de promoção é informar o cliente a respeito do produto e atraí-lo para esse mercado (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER et al., 2008).

Finalmente, o composto de marketing pode ser entendido como o conjunto de variáveis controláveis com as quais o gestor poder operar e estrutura de forma a atender as necessidades dos consumidores.

A seguir apresentam-se os resultados obtidos no estudo obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas, iniciando-se pela apresentação das características gerais da empresa participante.

4 RESULTADO DA PESQUISA

4.1 Empresa estudada

A Motorola atua principalmente na indústria da comunicação móvel e atende a mais de 100.000 clientes comerciais e órgãos governamentais de segurança pública em mais de cem países. Sendo líder de mercado a empresa projeta e desenvolve dispositivos, incluindo rádios e a infraestrutura que dão suporte a eles. O foco da empresa é o desenvolvimento de soluções integradas e completas, com retorno de investimento adequado. Além disso, é prerrogativa oferecer aos clientes a conectividade sem interrupções (NEWSROOM.MOTOROLASOLUTIONS.COM, 2016).

A diretoria internacional da Motorola é formada por: Gregory Q. Brown (*Chairman and Chief Executive Officer, Motorola Solutions, Inc.*); Kenneth C. Dahlberg (*Former Chairman and Chief Executive Officer, Science Applications International Corporation*); Egon P. Durban (*Managing Partner and Managing Director, Silver Lake*); General Michael V. Hayden (*Principal*); Clayton M. Jones (*Former Chairman, Chief Executive Officer and President, Rockwell Collins, Inc.*) e Judy C. Lewent (*Former Executive Vice President & Chief Financial Officer, Merck & Co.*). No Brasil,

a unidade responsável pela América Latina se localiza na Av. Magalhães de Castro, 4800 – 8º andar Cidade Jardim – São Paulo – SP 05676-120 – Brasil. Ao todo no Brasil são 250 empregados, todavia sua estrutura organizacional que fez parte deste estudo não foi autorizada a divulgação. Cabe ressaltar que algumas atividades relacionadas ao marketing são realizadas em parceria com as operadoras de telefonia (NEWSROOM.MOTOROLASOLUTIONS.COM, 2016).

A Motorola, Inc. que atua no mercado de telecomunicações multinacional americana baseada em Schaumburg, Illinois, Estados Unidos. Após ter perdido US \$ 4,3 bilhões de 2007 a 2009, a empresa foi dividida em duas empresas independentes, Motorola *Mobility* e Motorola *Solutions* em 4 de janeiro de 2011. Motorola *Solutions* é geralmente considerada a sucessora direta da Motorola, Inc. Mais adiante a reorganização foi estruturada com Motorola *Mobility* que seria adquirida pela Lenovo em 2014 (INVESTORS.MOTOROLASOLUTIONS, 2016).

A Motorola projetava e vendia equipamentos de rede sem fio, como estações rádio base e amplificadores de sinal. Os produtos da Motorola incluem decodificadores, gravadores de vídeo digital e equipamento de rede usado para permitir a transmissão de vídeo, telefonia de computador e televisão de alta definição. Seus clientes empresariais e governamentais consistem principalmente de voz sem fio e sistemas de banda larga (usados para construir redes privadas) e, sistemas de comunicações de segurança pública como Astro e Dimetra. Estas empresas são agora parte da Motorola *Solutions*. Google vendeu parte da Motorola *Solution* para o grupo de Arris em dezembro de 2012 pelo valor de US\$ 2,35 bilhões (INVESTORS.MOTOROLASOLUTIONS, 2016).

Em 22 de maio de 2012, *CEO* do Google Larry Page anunciou que o Google tinha fechado em seu negócio para adquirir a Motorola *Mobility*. Em 29 de janeiro de 2014 é anunciado que enquanto se aguardava o fechamento do negócio, a Motorola *Mobility* iria ser adquirida pela empresa de tecnologia chinesa Lenovo por US\$ 2,91 bilhões. Em 30 de outubro de 2014, a Lenovo finalizou a compra da Motorola *Mobility* da Google (INVESTORS.MOTOROLASOLUTIONS, 2016).

4.2 Análise dos resultados

Na dinâmica atual do setor de telecomunicações, as empresas do ramo buscam encontrar maneiras de se manterem competitivas. Uma das alternativas para as organizações que atuam neste cenário é a incorporação em suas culturas da utilização de um planejamento estratégico de marketing. O planejamento estratégico de marketing estabelece os escopos de uma organização, referente a um próximo período de ações e determinam programas de ação necessários à conclusão destes escopos (TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007). Dessa forma, o planejamento estratégico de marketing tem como função não só ser um facilitador no dia-a-dia dos executivos como também oferecer uma contribuição valiosa na identificação de oportunidades promissoras e esboçando, assim, como conquistar e manter posições em mercados identificados. Como não seria diferente, a empresa objeto deste estudo, conforme apresentado no quadro 1 apresenta alinhamento ao que é preconizado na literatura acerca do marketing estratégico.

Quadro 1 – Síntese conceitual do que foi apurado nas entrevistas e o preconizado na literatura revisada.

| TEMA | APURADO | LITARATURA | AUTORES |
|-----------------|--|--|---|
| CONCEITO DE MKT | <p>“marketing são ações para manter a competitividade empresarial”</p> <p>“tudo que envolve procedimentos para compreender o mercado e os consumidores”</p> <p>“estratégias de manutenção de mercado”</p> <p>“estabelecimento de metas e diretrizes”</p> | <p>...Marketing são ações operadas por organizações e também um procedimento social. Em outras palavras, marketing existe nos níveis micro e macro. Por esse motivo, pode-se conceber marketing sob um duplo enfoque. No primeiro examinam-se os consumidores e as organizações que os atendem; no segundo adota-se uma visão ampla do sistema completo de produção e distribuição em que a organização opera.</p> | <p>HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; MCKENNA, 1995; AMBRÓSIO, 2007; KOTLER; ARMSTRONG, 2008; KOTLER et al., 2008; LAMB et al., 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING et al., 2007</p> |

| TEMA | APURADO | LITARATURA | AUTORES |
|------------------------------|--|---|---|
| | “ofertar o que demanda o mercado” | Marketing quer compreender delinear, desenvolver e entregar bens e serviços que os consumidores desejam e necessitam; consiste em proporcionar aos consumidores produtos, no tempo certo, no local certo e no preço que estão dispostos e podem a pagar... | |
| MARKETING ESTRATÉGICO | <p>“entender o mercado e agir em acordo as suas necessidades”</p> <p>“antecipar cenários e posicionamentos da concorrência”</p> <p>“planejar ações em acordo as mudanças do mercado”</p> | A formulação de estratégia, concebida como o procedimento de planejar as estratégias, ou, no sentido mais amplo, o procedimento de planejamento estratégico, pode ser desdobrado em três níveis corporativo, empresarial ou da unidade de negócio e funcional | HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; MCKENNA, 1995; AMBRÓSIO, 2007; KOTLER; ARMSTRONG, 2008; KOTLER et al., 2008; LAMB et al., 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING et al., 2007 |
| SEGMENTAÇÃO | <p>“é a parte do mercado que interessa a empresa”</p> <p>“de um todo se separa o que pode ser atrativo a empresa”</p> <p>“parte do mercado a conquistar”</p> | Implica reconhecer que os mercados são heterogêneos; cabe, portanto, à organização identificar os segmentos que os compõem, ajuizar o grau de atratividade de cada um deles e, simultaneamente, analisar a condição competitiva para atendê-los | KOTLER et al., 2008; LAMB et al., 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING et al., 2007 |
| MERCADO ALVO | <p>“grupo de clientes que podem consumir os produtos da empresa”</p> <p>“clientes e potenciais clientes dentro de um contexto”</p> | Parte dos segmentos ou dos segmentos mais atrativos a empresa. | KOTLER et al., 2008; LAMB et al., 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING et al., 2007 |
| POSICIONAMENTO | <p>“mostrar ao mercado a diferenciação dos produtos e serviços”</p> <p>“tema relacionado ao</p> | Como a empresa espera ser percebida pelo consumidor. | KOTLER et al., 2008; LAMB et al., 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING et al., 2007 |

| TEMA | APURADO | LITARATURA | AUTORES |
|------------------------------|--|---|---|
| | <i>top of mind</i> no cliente” | | |
| COMPOSTO DE MARKETING | <p>“Ações que dão suporte ao marketing estratégico”</p> <p>“resultado da análise do mercado resultando na melhor configuração de produtos para atender o mercado”</p> <p>“preço, praça, produto, promoção”</p> | Traduzir os escopos estratégicos e convertê-los em um programa de ação que considere as variáveis que compõem o procedimento de marketing no nível operacional: produto, preço, promoção, praça | KOTLER et al., 2008; LAMB et al., 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING et al., 2007; GHOSHAL; TANURE, 2004; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; HART; BAKER, 2007; KOTLER; KELLER, 2008 |
| PRODUTO | “o que vai satisfazer as necessidades do consumidor” | O que será ofertado ao mercado propriamente dito | (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007 |
| PREÇO | <p>“quanto e como será cobrado do cliente”</p> <p>“custo mais uma margem de lucro “</p> | Ferramentais para definição de precificação de bens e serviços ofertado ao mercado | (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007 |
| PRAÇA | <p>“ local que o produto estará disponibilizado”</p> <p>“prazos de entrega e de atendimento”</p> <p>“layout das lojas físicas ou online”</p> | Local e mecanismos de distribuição de bens e serviços | (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007 |
| PROMOÇÃO | <p>“ estratégias de divulgação utilizadas”</p> <p>“estratégias on-line como links patrocinados, Fanpage, e ou estratégias off-line como anúncios, rádio, entre “</p> | Estratégias de comunicação para introduzir ao conhecimento do mercado | (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007 |
| ANALISE | “ fazer uso de | Procedimento de antecipar | HOOLEY; PIERCY; |

| TEMA | APURADO | LITARATURA | AUTORES |
|--------------------------|--|---|--|
| AMBIENTAL | <p>indicadores de mercado para entendimento do comportamento dos consumidores”</p> <p>“envolve o uso de análises tipo ANSOFF, SWAT, BCG e outras mais”</p> <p>“verificar a tendência de mercado para ajuste de produtos já lançados ou em vias de ser”</p> | <p>eventos e condições futuros a determinar cursos de ação necessários para alcançar escopos de marketing, sendo que a ação de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um procedimento contínuo de pensamento sobre o futuro, arquitetado mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados</p> | <p>NICOULAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007</p> |
| TOMADA DE DECISÃO | <p>“por em prática uma estratégica”</p> <p>“ocorre em todos os níveis hierárquicos de uma empresa”</p> <p>“deliberação do caminho a ser seguido após a análise de mercado”</p> | <p>A tomada de decisão é um processo que exige conhecimento. Todas as decisões devem, ou deveriam, ser tomadas com base em dados confiáveis. É fruto do entendimento das variáveis controláveis e não controláveis. Resultando assim na ação propriamente dita de uma estratégia previamente planejada.</p> | <p>HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007</p> |

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

A partir dos dados das entrevistas e da revisão da literatura, observa-se que as práticas de marketing interferem diretamente no setor de telecomunicação e também nas atividades da companhia. A escolha da ação de marketing a ser adotada para um determinado produto precisa estar alinhada com a percepção de valor e usabilidade requerida pelo cliente. O setor de telecomunicação é extremamente competitivo no oferecimento de serviços de internet e planos de telefonia. Por isso, as utilizações de ações de marketing necessitam estar alinhadas não somente com a estratégia do fabricante, mas dos clientes (operadores de telefonia e usuários finais).

Em relação ao composto de marketing a empresa entende que:

- Preço: Refere-se a quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto e

utilizamos pesquisas para entender as necessidades dos clientes e a dinâmica da evolução da tecnologia aplicada ao uso de celular na telefonia e internet móvel;

- **Praça ou Ponto:** Refere-se ao local que o produto estará disponibilizado. Em conjunto com as operadoras, buscamos os posicionamentos *on-line* e lojas físicas próprias das operadoras de telefonia ou então as lojas franquizadas pelas próprias operadoras. A capitalização do mercado demanda análises constantes observando-se detalhadamente demanda e giro dos produtos nos mais de 2000 pontos atingidos em todas as regiões do país. Importante esse estudo para poder trabalhar de forma eficiente os canais de distribuição sem provocar rupturas de produto nos pontos de vendas;
- **Produto:** Refere-se às características e atributos do produto que utilizamos para definição de *line up* dos produtos e escolha dos segmentos que exploramos para o posicionamento adequado;
- **Promoção:** Refere-se às estratégias de divulgação utilizadas. Normalmente todas as promoções são estudadas pelas operadoras de telefonia que possuem programas diferenciados para cada tipo de plano de dados e telefonia. As promoções podem ser acompanhadas com incentivos propostos pelos fabricantes para auxiliar no giro dos produtos dentro das lojas e estoque da operadora ainda a distribuir. Utiliza-se canais *online*, media impressa, televisão e *banners* em locais de alto fluxo de pessoas (shopping/metro/aeroportos).

É de importância o mapeamento das variáveis ambientais. Essas variáveis impactam o negócio diretamente. Dentre as principais variáveis externas que são atentadas no negócio, destaca-se: Distribuição de renda, taxa cambial, hábitos e diversidade cultural, regulamentação do setor, Leis de defesa do consumidor, as cinco forças competitivas de Michael Porter (rivalidade entre empresas, novos entrantes, produtos substitutos, poder de barganha dos consumidores e fornecedores).

A segmentação de mercado é outra estratégia muito valorizada pela empresa. Com base nas pesquisas mensais GFK, é possível identificar o comportamento de cada

segmento. O mercado é bem segmentado em produtos *premium – mid premium e low*. Para cada segmentação, tem-se a segmentação por faixa de preço e *feature* do equipamento. Fazemos análise de *features* de equipamentos e preço dos concorrentes a fim de buscar o melhor posicionamento no segmento que a Motorola quer estar presente. Adotam-se estratégias de aumento de *marketshare* em alguns segmentos e em outros apenas estratégia de manutenção de *share*.

Na empresa ocorre com frequência a planificação do planejamento estratégico de marketing todo início de trimestre, bem como uma vez ao ano como processo de orçamento anual. São definidas algumas ações gerais como categorias de investimento para cada segmento onde nossos produtos novos serão posicionados e/ou os existentes reposicionados. O planejamento estratégico procura estar alinhado com as diretrizes determinadas mundialmente e ajustado no âmbito regional. Não obstante acompanha-se a satisfação de pessoas físicas (usuários de nossos aparelhos) ocorre por meio de pesquisas no ponto de venda executadas pela equipe de promotores, entrevistas com os donos de lojas franqueadas das operadoras, análise de relatórios das operadoras, comentários nas redes sociais e *benchmark* / testes executados pela mídia crítica do setor de celulares.

Em relação à satisfação de pessoas jurídicas (os operadores de telefonia que compram nosso equipamento para disponibilizar no mercado), ocorre por meio reuniões entre os departamentos de vendas, planejamento, distribuição e produto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing estratégico mostra os motivos pelos quais uma organização existe, assim como o que e como ela faz para chegar (TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007). O marketing estratégico deve comportar decisões sobre o futuro da organização. Nesse aspecto tem-se:

- Os objetivos organizacionais de longo prazo;

- As atividades escolhidas, isto é, os bens e serviços que a organização pretende produzir;
- Os consumidores ou clientes que se pretende abranger;
- Os lucros esperados para cada uma das atividades desempenhadas pela organização;
- Alternativas estratégicas quanto ao manter o produto atual, maior penetração no mercado atual e desenvolvimento de novos mercados;
- E por fim novos investimentos em recursos (TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007).

O processo estratégico configura-se como um esforço permanente de ajuste e adequação de seus objetivos e recursos, competências e capacidades às oportunidades proporcionadas pelo ambiente de negócios em mudança (HOOLEY; PIERCY; NICOUAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER et al., 2008). O marketing estratégico, nos níveis estratégico, tático e operacional, revela-se como o mecanismo que permite o ajuste, tendo em vista a conquista de vantagens competitivas sustentáveis e o consequente alcance de crescimento e rentabilidade, em um ambiente caracterizado por modificações incontroláveis e imprevistas (HOOLEY; PIERCY; NICOUAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER et al., 2008). É oportuno lembrar que marketing estratégico figura como peça chave no contexto do processo gerencial em seus vários níveis hierárquicos. Sob esse aspecto, o mesmo figura como instrumento indissociável do processo de formulação e implantação de estratégias competitivas e de crescimento e de agente facilitador e mantenedor das transformações organizacionais futuras (HOOLEY; PIERCY; NICOUAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER et al., 2008).

Na empresa estudada verificou-se que as ações intrínsecas ao marketing permeiam todas as unidades de negócios. Observa-se que ações relativas ao marketing estratégico e operacional são constantemente estudadas e aprimoradas pela empresa. Visto que dão suporte à tomada de decisões no campo volátil do mercado de telecomunicações.

Com relação às limitações do trabalho destaca-se que a primeira limitação se refere à abordagem metodológica utilizada. Por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória, os resultados encontrados não devem ser generalizados. As considerações finais só podem ser estabelecidas para o caso estudado. Além disto, as diferenças encontradas das atividades refletem somente a concordância ou discrepância em relação à revisão bibliográfica, não sendo válidas comparações sobre a eficácia e eficiência na empresa objeto de estudo. As considerações observadas foram feitas a partir da interpretação em torno das declarações dos entrevistados e de outras fontes de evidências consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção dos pesquisadores e ocasionalmente passíveis de vieses em algumas colocações. Em decorrência das limitações citadas anteriormente torna-se pertinente e oportuno um subtópico que contemple recomendações para futuros pesquisadores.

Assim, para futuros pesquisadores recomenda-se consolidar este trabalho por meio de uma análise comparativa multicaso, ou mesmo fazer uso de metodologia quantitativa na tentativa de provar hipóteses que este trabalho venha proporcionar.

MARKETING STRATEGIC: FROM THE THEORY TO THE BUSINESS PRACTICE IN THE TELECOMMUNICATIONS INDUSTRY

ABSTRACT

The paper is an exploratory qualitative work through the case study method and aims to study the strategic marketing in the context of telecommunications industry company. The intention of the article is to provide critical insights regarding the obligation to plan marketing activities. All research occurred in the telecommunications sector in Brazil, more precisely in Motorola Brazil. Finally, the strategic process is configured as a permanent effort of adjustment and adaptation of their objectives and resources, skills and capabilities to the opportunities presented by the changing business environment.

Keywords: Marketing. Management. Marketing Planning.

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing: um roteiro para a ação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DEMO, P. **Metodologia Científica Em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

EISENHARDT, K. M. The Qualitative Researcher's Companion Building Theories From Case Study Research. **The Qualitative Researchers Companion**, v. 14, n. 1967, p. 1–16, 2010.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. **Estratégia de Marketing**. Pioneira Thomson, 1ª ed., 2005.

FLYVBJERG, B. **Five Misunderstandings About Case-Study Research** *Qualitative Inquiry*, 2006.

GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betania. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier 2004.

HART, S.; BAKER, M. J. *The marketing book*. 6th edition. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2007.

HARTLINE, M. D.; FERRELL, O. C. The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 52-70, 1996. American Marketing Association.

HOOLEY, G. J.; PIERCY, N. F.; NICOULAUD, B. **Marketing Strategy and Competitive Positioning 4th Edition**. [s.l.] Pearson/Prentice Hall, 2011.

HUGHES, A. M. **Strategic database marketing**: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable, Customer-Based Marketing Program. New York: McGraw-Hill, 2005.

INVESTORS.MOTOROLASOLUTIONS.COM. **EARNINGS & SEC FILINGS**
Disponível em: <<http://investors.motorolasolutions.com/QuarterlyResults>> Acesso em: out. 2016.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing Management**. 13th. New Jersey: Prentice Hall, 2008.

LAMB, C. W.; HAIR, J. H.; MCDANIEL, C. Segmenting and Targeting Markets. Chapter 8. **Marketing**. 10 ed. New Jersey: Cengage Learning, 2008.

LAMBIN, J.J.; CHUMPITAZ, R.; SCHUILING, I. **Market driven management**: strategic and operational marketing. New Jersey: Palgrave Macmillan, 2007.

MCKENNA, R. Real-time marketing. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 87-95, 1995.

NEWSROOM.MOTOROLASOLUTIONS.COM. **BOARD OF DIRECTORS** disponível em: <<https://newsroom.motorolasolutions.com/executive-biographies/board-directors/>> acesso em outubro de 2016.

NEWSROOM.MOTOROLASOLUTIONS.COM. **COMPANY OVERVIEW**. Disponível em: <http://www.motorolasolutions.com/en_us/about/company-overview.html> Acesso em: out. 2016.

TOLEDO, G. L.; FORTES, W. G. Relações Públicas e marketing: uma abordagem estratégica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 1-10, jul./set. 1989.

TOLEDO, L. A.; PERROTTA, K.; PETRAGLIA, J. Aspectos reflexivos do plano de marketing no âmbito das atividades de marketing. **eGesta**, v. 3, n. abr./jun, p. 74-100, 2007.

TOLEDO, L. A.; TOLEDO, G. L.; CAMPOMAR, M. C. **Planejamento em Marketing e Confecção do Plano de Marketing: uma Análise Crítica**. Revista Organizações e Sociedade, v. 13, n. abr./jun, 2006.

WILSON, A. M.; ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Services marketing**. London: McGraw Hill, 2008.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Newbury Park: Sage Publications, 2003.