UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O ALINHAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COM O
MARKETING ESTRATÉGICO.
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE SERVIÇOS**

Luciano Crocco

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

SÃO PAULO
2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em
Administração

LUCIANO CROCCO

**O ALINHAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COM O
MARKETING ESTRATÉGICO
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE SERVIÇOS**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

SÃO PAULO

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Crocco, Luciano

O alinhamento da administração estratégica com o marketing
estratégico : um estudo de caso no setor de serviços / Luciano
Crocco. – São Paulo, 2012.

146 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2012.

Orientador: Geraldo Luciano Toledo.

1. Estratégia organizacional 2. Marketing estratégico 3. Competitividade
4. Valor adicionado I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.401

Este trabalho é dedicado ao amigo Erik Guttmann, por tudo e também aos meus filhos, Giuliano (in memoriam), Augusto e Fernando, foco central da minha vida e finalmente aos meus pais cujo incentivo ao estudo foi sempre visto como prioridade.

AGRADECIMENTOS

Acredito que, para a maioria das pessoas que escrevem uma tese, esse é um momento muito especial, o é pelo menos para mim. Como esse é um percurso que leva geralmente alguns anos, inúmeros acontecimentos agradáveis e outros nem tantos acontecem em nossas vidas. Não foram poucos esses momentos onde, admito, ter pensado não em desistir desse projeto mas, sobretudo não me importar se conseguisse ou não concluí-lo. Duas pessoas, foram, nesse sentido, fundamentais para que eu conseguisse a devida motivação, o Prof. Edison Polo, que com nossas conversas transcendeu a relação professor/aluno fazendo-me ver a importância dessa titulação e o Professor Geraldo Luciano Toledo, a quem eu jamais poderia atribuir sequer uma ínfima parcela de um eventual fracasso, pois desconheço alguém que não o considere o melhor orientador que um estudante possa desejar. Sabia que a mim não restaria outra opção, senão a de uma imensa vergonha caso não concluísse essa monografia. A ambos, os meus mais sinceros e profundos agradecimentos.

Agradeço a todos os meus professores, Ana Akemi Ikeda, André Fischer, Edson Crescistelli, Fauze Najib Mattar, Lino Nogueira Rodrigues Filho, Marcos Cortez Campomar e Marcos Fava Neves e Martinho Isnard Ribeiro de Almeida pelo compartilhamento dos ensinamentos.

Gostaria igualmente de agradecer à FEA USP como um todo pela forma carinhosa com a qual fui recebido e tratado. Em especial, destaco a simpatia dos funcionários administrativos. A forma como eventuais problemas são tratados de forma simples e procurando sempre simplificá-los ao invés de se criarem outros obstáculos, chama a atenção e encanta.

Um carinho especial aos amigos Waldermar Di Giacomo e Antônio Carlos Freddo pela sugestões.

À Mafre Seguros e em especial um enorme agradecimento ao Bento Zanzini por sua gigantesca boa vontade em sempre me atender de forma cordial e amigável.

Aos amigos de curso, Luiz Henrique Moreira Gulacci, Ana Caroline Nonato, Charles John Szulcsewski e em especial para a doce Valéria Freundt e Luciana Brandão Ferreira, minha parceira de trabalhos predileta.

RESUMO

Num ambiente competitivo, no qual a maioria das empresas atua, torna-se essencial o uso de instrumentos de administração que deem suporte para que elas se mantenham competitivas. Um desses instrumentos, a administração estratégica, é cada vez mais difundido, seja nas organizações ou nas escolas de administração. O acirramento da concorrência tem levado as organizações a preocuparem-se, não somente com a estratégia corporativa, mas também com o marketing. Assim, o marketing estratégico tem se tornado cada vez mais um instrumento fundamental para a sobrevivência das empresas. Nesse contexto, esta tese teve por objetivo verificar se alinhamento entre a administração estratégica e o marketing estratégico é condição determinante para conquista de vantagem competitiva que assegure crescimento e rentabilidade. Para que o objetivo fosse alcançado foi realizada uma revisão sobre a teoria da estratégia empresarial e do marketing estratégico.

Após o final da revisão da literatura foi realizado um estudo de caso na Mapfre Seguros, a maior empresa do seu setor, onde se procurou verificar a existência ou não do alinhamento pesquisado e como essa empresa utiliza esses instrumentos para obter a posição diferenciada que ela ocupa no mercado.

Palavras-chave: estratégia empresarial; marketing estratégico; competitividade, valor adicionado.

ABSTRACT

In a competitive environment, in which most of the companies act, turns out essential to use administration tools that support their competitiveness. One of these tools, strategic management, is increasingly used either in organizations or in the academy. Increased competition has led organizations to not only be concerned about the corporate strategy, but also about marketing. Thus, the strategic marketing has become an increasingly essential tool for the survival of businesses. In this context, this thesis aimed to verify if alignment between strategic management and strategic marketing is a determining condition for achieving competitive advantage that will ensure growth and profitability. In order to accomplish that objective, it was held a review on the theory of business strategy and strategic marketing.

At the end of the literature review it was conducted a case study in Mapfre Seguros, the largest company in its industry, and sought whether or not the alignment studied exists and how this company uses these instruments to position its differentiation in the market.

Keywords: business strategy, strategic marketing, competitiveness, added value.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	9
LISTA DE QUADROS.....	10
LISTA DE FIGURAS.....	11
INTRODUÇÃO.....	13
Objetivo.....	14
Estrutura da Tese.....	15
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
1.1 Teoria e Prática da Administração.....	16
1.2 Estratégia Empresarial: principais conceitos.....	22
1.3 O Marketing Estratégico como Base para Entender o Mercado e Elaborar a Estratégia da Empresa.....	26
1.4 Formulação da Estratégia Corporativa.....	32
1.5 Estratégia e Posicionamento Competitivo.....	40
1.6 Posicionamento Estratégico e Processo Adaptativo Crítico.....	45
1.7 Posicionamento sob o Enfoque do Modelo Delta.....	48
1.8 Estratégia Competitiva de Marketing.....	51
1.9 - Estratégia de Crescimento, Estratégia Competitiva e Hierarquia de Decisão.....	55
1.10 Posicionamento de Mercado – segmentação.....	59
1.11 Valor e Estratégia de Marketing.....	72
1.12 Marketing e o Conceito de Valor.....	84
1.13 Marketing Estratégico e Marketing Operacional.....	89
1.14 Marketing Estratégico e Orientação para Mercado.....	92
1.15 Sistema de Marketing Estratégico.....	97
1.16 Administração Estratégica e Marketing Estratégico.....	102
1.17 Estratégia Corporativa, Estratégia Competitiva e Estratégia de Marketing.....	104
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA.....	108
2.1 Determinação do Tipo de Pesquisa.....	108
3 ESTUDO DE CASO: Mapfre.....	118

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	133
Limitações e Contribuições do Estudo.....	136
REFERÊNCIAS.....	137
APÊNDICE – PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO.....	150

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

VBR - Visão Baseada em Recursos

UEN - Unidade Estratégica de Negócio

QFD - Quality Function Deployment

CVD - Determinação de Valor do Cliente

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Componentes do Vetor de Crescimento.....	34
Quadro 2 – Comparação de três modalidades de posicionamento competitivo	51
Quadro 3 - Comparação entre as Estratégias de Crescimento e Competitivas	57
Quadro 4 – Marketing e Estratégias de Crescimento Intensivo.....	96
Quadro 5 - Comparação entre concepções básicas de pesquisa.....	113
Quadro 6 - Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa.....	114
Quadro 7 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	115
Quadro 8 - Tipos básicos de projetos para os estudos de caso.....	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sequência Lógica do Estudo.....	16
Figura 2 - Abordagem Clássica da Administração.....	18
Figura 3 - Os sete “S”	20
Figura 4 - Decisões no Processo de Formulação de Estratégia.....	35
Figura 5 - Os Três C’s Estratégicos.....	36
Figura 6 - Modelo de Formação da Estratégia da Escola de Design.....	38
Figura 7 – As Forças Competitivas da Indústria.....	42
Figura 8 - Estratégias Genéricas.....	43
Figura 9 – A Cadeia de Valor da Empresa.....	44
Figura 10 - Modelo de Negócios: três distintas opções estratégicas.....	49
Figura 11 - Determinantes de Entrega de Valor ao Cliente.....	73
Figura 12 - Modelo Meio-Fim Relacionando Preço, Qualidade e Valor.....	74
Figura 13 - Modelo de Hierarquia do Valor do Cliente.....	75
Figura 14 - Relacionamento de Valor Alto com Custo.....	77
Figura 15 - As Dimensões do Processo Organizacional.....	78
Figura 16 - Traduzindo Aprendizagem do Valor do Cliente em Ação.....	79
Figura 17 - Integrando Dados de Valor do Cliente.....	80
Figura 18 - Processo de Determinação de Valor do Cliente (CVD).....	82
Figura 19 - Formação do Valor Percebido.....	88
Figura 20 – Obtenção de Vantagens Competitivas a partir do Valor para o Cliente.....	89
Figura 21 - Visão Integrada do Processo Administrativo de Marketing.....	91
Figura 22 – Determinantes da Orientação para o Mercado e da Competitividade.....	93
Figura 23 – Processo de Orientação para Mercado e Criação de Valor para o Cliente.....	94
Figura 24 – O Sistema de Marketing Estratégico no Contexto do Posicionamento Competitivo.....	102
Figura 25 – Processo de Administração Estratégica.....	103

Figura 26 - Da Estratégia Corporativa ao Marketing Estratégico: uma Visão Integrada.....	106
Figura 27 – Etapas do Processo de Pesquisa.....	111