

# Marketing como estratégia de crescimento numa empresa B2B: estado da arte

## Marketing as a growth strategy in B2B company: state of art

KOZITSKA, Karyna<sup>1</sup>  
CHKONIYA, Valentina<sup>2</sup>

### Resumo

No contexto de uma constante mudança, o marketing é uma ferramenta fundamental para acompanhar as alterações dos mercados e promover a adaptação das empresas por forma a fazer face aos desafios. Este artigo tem como o objetivo demonstrar a importância das estratégias de marketing para o crescimento de uma empresa B2B. Os resultados deste trabalho, provenientes de uma revisão sistemática de literatura, apresentam a aplicação da matriz Ansoff ao mercado B2B e a elaboração dos planos estratégico, tático e operacional.

**Palavras-chave:** Marketing, estratégias de crescimento, matriz Ansoff, B2B.

### Abstract

In the context of constant evolution, marketing is a fundamental tool to follow market changes and to help companies to face new challenges. This paper aims to outline the importance of marketing strategies for the growth of a B2B company. The results of this work, derived from a systematic literature review, show the application of the Ansoff matrix to the B2B market and the preparation of strategic, tactical, and operational plans..

**Keywords:** Marketing, growth strategy, Ansoff matrix, B2B.

---

## 1. Introdução

As empresas do século XXI enfrentam hoje um ambiente de negócios mais sofisticado e complexo, cenário que obriga a uma constante adaptação por forma a fazer face aos desafios externos, nomeadamente, às maiores exigências dos seus clientes e a um ambiente concorrencial mais intenso (Luiz, 2020). Este assunto torna-se especialmente sensível no mercado organizacional (Business-to-Business, B2B), no qual, para alcançar o sucesso, as organizações têm de se adaptar ao meio envolvente em que operam, procurar formas de se destacar, de maneira a obter vantagem sobre os seus concorrentes e, conseqüentemente, servir melhor os seus clientes (Cacho, Marques, & Nascimento, 2020; Porter, 1988; Toledo, Prado, & Petraglia, 2007).

---

<sup>1</sup> Finalista de Mestrado. ISCA-UA, University of Aveiro. karyna.kozitska@gmail.com

<sup>2</sup> Professora. GOVCOPP, ISCA-UA, University of Aveiro. valentina.chkoniya@ua.pt

Neste contexto, atribui-se cada vez mais importância ao marketing B2B (Prior & Keränen, 2020) que se reafirma como uma área estratégica que desempenha um dos papéis fundamentais na empresa (Kotler & Keller, 2013; Sheth, 2020). Os autores defendem que o êxito de uma empresa, frequentemente, depende do sucesso das ações do marketing (Kotler & Keller, 2013). Facto este que traz implicações e acresce a importância à definição e à implementação da estratégia nesta área (Kotler & Keller, 2013; Toledo et al., 2007). Embora existam estratégias genéricas, as condições como o meio envolvente, a dimensão, o setor e o tipo de cliente tornam distinta a sua implementação dentro das empresas (Teixeira, 2005). Este artigo trata assim da forma impactante como o marketing consegue proporcionar o crescimento de uma empresa que atua no mercado organizacional.

Com efeito, estudos na área da economia comprovam que o crescimento confere múltiplas vantagens à empresa, como economia de escala, sinergias interessantes, tornando-as mais apelativas aos clientes e profissionais e aumentando a sua reputação e o seu poder aquando da negociação (Medina, Sánchez-Tabernero, & Larrainzar, 2019). Ora, uma ferramenta útil para detetar novas oportunidades de crescimento estratégico é a matriz Ansoff que tem por base dois vetores, um dos produtos e outro dos mercados (Burgelman et al., 2018; Mäntyneva, 2020; Teixeira, 2005). O cruzamento dos dois cria quatro quadrantes, correspondentes a quatro estratégias distintas (Ansoff, 1957). A tarefa do marketing passa por definir as ações a implementar dentro de cada uma (Layton, 2019; Pidun, 2019).

Na verdade, o desenvolvimento de uma estratégia é um processo meticoloso que implica conhecer bem o cliente para lhe conseguir entregar o valor certo (Kotler & Keller, 2013). Visto que o mercado do consumidor final (Business-to-Consumer Market, B2C) é predominante na literatura, para colmatar a lacuna, este artigo focar-se-á no mercado organizacional (Business-to-Business Market, B2B), no qual os clientes são empresas, instituições ou governos (Cruz, 2012).

Partindo dos pressupostos acima referidos, apresenta-se o problema central deste artigo que consiste em demonstrar a importância das estratégias de marketing para impulsionar o crescimento de uma empresa no mercado B2B. Os objetivos deste trabalho incluem, assim, o estudo das características do mercado organizacional, as fases da definição e da implementação da estratégia e a análise da matriz Ansoff como uma das ferramentas auxiliares de identificação das oportunidades do crescimento.

---

## 2. Metodologia

O procedimento metodológico adotado para o cumprimento dos objetivos deste artigo consiste numa revisão sistemática de literatura (ou estado da arte). Uma pesquisa denominada estado da arte é definida como sendo “de levantamento e de avaliação do conhecimento sobre determinado tema” (Ferreira, 2002). Com efeito, este tipo de estudo procura reunir e sintetizar os resultados de produção científica e académica de forma a familiarizar e elevar a compreensão de um determinado assunto ou um problema (Oliveira & Junior, 2020).

“A pesquisa bibliográfica procura a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas.” (Boccatto, 2006, p.266). A revisão bibliográfica fundamenta-se, assim, em conhecimentos proporcionados pelas fontes primárias, secundárias e terciárias (Boccatto, 2006; Pizzani, Silva, Bello, & Hayashi, 2012). Quando essa fundamentação se alicerça em trabalhos originais, publicados pela primeira vez pelos autores, trata-se da presença de fontes primárias; denominam-se fontes secundárias as que fazem a revisão e a interpretação dos trabalhos originais; as bases de dados bibliográficos, os índices e as listas bibliográficas são os exemplos de fontes terciárias (Pizzani et al., 2012).

Neste artigo, a amostra de estudos a analisar consistirá nas fontes primárias publicadas recentemente, mais especificamente nos anos 2019 e 2020, que na sua maioria são representadas por artigos científicos e capítulos de livros. Assim sendo, recorreu-se à Google Académics e à Biblioteca do Conhecimento Online (b-on), dois repositórios digitais que detêm um vasto leque de conhecimento científico e académico. Quanto aos termos procurados, estes centravam-se, naturalmente, nas áreas de marketing e de gestão e tinham como foco as estratégias de marketing, o crescimento organizacional, a matriz Ansoff e o mercado B2B.

Para finalizar, ressalva-se que uma pesquisa exploratória concretizada devidamente origina uma relação de subordinação entre o investigador, o assunto e a problemática, ajudando a gerar a postulação das hipóteses e a interpretar o tema, o que, por sua vez, é um ponto de partida relevante para estudos empíricos sofisticados e de natureza quantitativa (Pizzani et al., 2012; Révillion, 2003).

### 3. Resultados

#### 3.1. Mercado Business-to-Business

Kotler & Keller (2013) definem o mercado organizacional como sendo constituído por todas as organizações que compram produtos e serviços que serão, posteriormente, usados na produção de outros produtos e serviços e, finalmente, vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros. Tradicionalmente, na literatura dava-se mais importância ao marketing ligado ao consumidor final (Cruz, 2012). Apesar dos mercados terem algumas semelhanças, torna-se importante atender as suas dicotomias, apresentadas na Tabela 1.

Pode observar-se que são, maioritariamente, as diferenças estruturais que influenciam as diferenças comportamentais e de marketing. O facto do poder de compra de um cliente B2B ser maior, muitas vezes implica que se dê mais importância às estratégias baseadas na criação de relações de proximidade e desenvolvimento de soluções à medida (Ross et al., 2014). Neste sentido, o marketing B2B tem ganho a sua relevância, ao procurar satisfazer as necessidades das outras empresas (Cruz, 2012).

**Tabela 1**  
Comparação Mercados B2B e B2C

	<b>Mercado B2B</b>	<b>Mercado B2C</b>
Estrutura de mercado	Concentração geográfica;	Dispersão geográfica;
	Poucos compradores, com poder de compra elevado;	Muitos compradores, com poder de compra relativamente diminuto;
	Clientes mais heterogéneos;	Clientes mais homogéneos;
	Poucos consumidores por segmento.	Muitos consumidores por segmento.
Procura	Derivada (da procura do consumidor final);	Direta;
	Mais volátil (menos constante);	Menos volátil;
	Inelástica (não sofre muitas alterações com a mudança dos preços).	Elástica.
Produtos	Podem ser tecnicamente específicos, complexos e, normalmente, personalizados;	Estandarizados;
	Serviço, distribuição e disponibilidade muito importantes.	Serviço, distribuição e disponibilidade mais ou menos importantes.
Comportamento de Consumidor	Pessoa com formação profissional;	Compra individual;
	Motivação funcional;	Motivação social/fisiológica;
	Tomada de decisão demorada;	Tomada de decisão normalmente curta;
	Elevada importância de relação pessoal com o vendedor;	Menor importância da relação interpessoal com o vendedor;

	Mercado B2B	Mercado B2C
	Muitas pessoas envolvidas na compra (vários modelos da decisão da compra);	Compra individual;
	Relações duradoras e de fidelização;	Relações mais distantes e com pouca fidelização;
	Compra frequente.	Normalmente, compra única.
Marketing	Equipa comercial, vendas diretas;	Publicidade em massa;
	Estratégia promocional limitada e específica para cada cliente.	Mass market.

Fonte: Adaptado de Guenther e Guenther (2020); Iankova, Davies, Archer-Brown, Marder e Yau (2019); Kotler, Armstrong, Saunders e Wong (2008); Nyadzayo, Casidy e Thaichon (2020); R  klaitis e Pilelien   (2019); Ross, Canning, e McDowell (2014); Vitale, Giglierano e Waldemar (2011).

### 3.2. Marketing e estratégia aplicados ao mercado B2B

Embora o marketing tenha a sua existência reconhecida a partir dos anos 1900, ele pode ser considerado tão antigo quanto o comércio (Ornellas, 2013). Kotler e Keller (2013) defendem que o marketing, como o conhecemos hoje,    responsável por grande parte do crescimento e do desenvolvimento econ  mico das empresas e da sociedade, desempenhando um papel fundamental nas organiza  es do século XXI.

Saliente-se que a American Marketing Association (2017) define o marketing como sendo a “atividade, conjunto de institui  es e processos destinados a criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral”.

Ao longo dos anos, o seu papel na sociedade e organiza  o evoluía dependendo das necessidades dos mercados, clientes e empresas. Aquilo que inicialmente era visto como uma atividade acessória    produ  o, passou a ser uma das áreas estratégicas da empresa (Ornellas, 2013).

Deste modo, torna-se importante entender melhor o conceito da estratégia corporativa que    definida por Andrews (1987) como sendo “o padrão de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, cria principais políticas e planos para atingir esses objetivos e define a carteira de negócios da empresa, o tipo de organiza  o econ  mica e humana que    ou pretende ser, e a natureza da contribui  o econ  mica e não-econ  mica que pretende fazer aos seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.” (p.13).

Sucintamente, trata-se, de dois períodos de tempo e de duas a  es distintas: (1) determina  o de dire  es em que a empresa vai atuar a médio e/ou longo prazo; (2) aplica  o e distribui  o dos meios e recursos disponíveis a curto prazo, adaptando-se às circunstâncias e oportunidades do momento, mas seguindo as dire  es delineadas (Nunes & Cavique, 2008; Yuan, Lu, Tian, & Yu, 2020).

Esta divisão torna explícito o desdobramento da estratégia em dois níveis, aos quais Kotler e Keller (2013) intitulam de corporativo e de área estratégica. As primeiras incluem estratégicas genéricas, como as de crescimento, estabilidade, defensivas e combinadas (Teixeira, 2005), enquanto que as do segundo nível dependem dos quatro grandes pilares da gestão: os recursos humanos, as finanças, a produ  o e o marketing (Nunes & Cavique, 2008). Alguns dos exemplos das estratégicas relativas ao marketing incluem o desenvolvimento de novas linhas de produtos, a liderança pelo custo, a diferencia  o e o foco (Carmona-Lavado, Gopalakrishnan, & Zhang, 2020; Saab & Botelho, 2020).

Todavia, os autores acreditam que a coerência estratégica entre todas as áreas é fulcral para a eficiência, a lucratividade e a sobrevivência da organização como um todo. O planejamento e a comunicação entre os departamentos tornam-se, assim, essenciais para que toda a organização trabalhe para o mesmo objetivo (Finoti, Toaldo, Schwarzbach, & Marchetti, 2019).

### **3.3. Planejamento do marketing e implementação da estratégia no contexto B2B**

Segundo Finoti et al. (2019), os estudos demonstram que a formulação da estratégia por si só não traz resultados positivos, pois um outro fator importante é o processo de implementação. Uma estratégia bem implementada pode aumentar as vendas e os lucros, a quota de mercado, a satisfação do cliente e o sucesso de um novo produto.

Milichovský e Šimberová (2015) argumentam que o planejamento do marketing é semelhante à definição da estratégia de uma unidade de negócio e acrescentam que a sua eficácia depende dos objetivos da empresa. Com efeito, para os atingir é necessário implementar corretamente a estratégia o que se torna possível com o planejamento que, na maioria das empresas, se divide em três níveis: estratégico, tático e operacional (Hutt & Speh, 2010; Kotler, 2000; Teixeira, 2005).

Na verdade, o planejamento estratégico define o propósito global da organização e os negócios em que deverá atuar, de forma a converter os seus pontos fortes numa vantagem competitiva, além de determinar os objetivos genéricos e a forma de os alcançar (Teixeira, 2005). Segundo Hutt e Speh (2010), o papel de marketing neste nível passa por avaliar a atratividade do mercado, os segmentos mais lucrativos, a vantagem competitiva da empresa, com o intuito de formular uma proposta de valor com base nos seus pontos fortes. Nesse nível, a questão fundamental é a alocação dos recursos entre as áreas do negócio (Kotler & Keller, 2013). O planejamento estratégico é feito pela gestão de topo, porém, para ser posto em prática tem de ser implementado nos níveis de gestão intermédio e operacional (Teixeira, 2005).

O desdobramento dos planos estratégicos resulta num planejamento tático que, frequentemente, corresponde às áreas funcionais da empresa: marketing, finanças, recursos humanos etc. (Teixeira, 2005). Neste nível é definido o seu rumo e estabelecido o uso mais eficiente dos seus recursos (Kotler, 2000). Hutt e Speh (2010) defendem que assim serão discutidos os caminhos que cada área deve seguir para que a empresa alcance a vantagem competitiva e se posicione face aos seus concorrentes.

A formulação da estratégia no nível operacional estabelece as tarefas por intermédio das quais uma área funcional irá usar os seus recursos para a implementação das estratégias táticas, de modo a conseguir uma vantagem competitiva e contribuir para o crescimento da empresa (Kotler, 2000; Teixeira, 2005). Por conseguinte, o foco principal do marketing neste nível é definir as ações específicas, designar os responsáveis, estipular o tempo, as pessoas e o financiamento necessários para a sua execução (Hutt & Speh, 2010).

As características dos planejamentos estão resumidas na Tabela 2.

Dependendo do tamanho da empresa, é comum que o planejamento estratégico e operacional sejam desenvolvidos como um processo único, especialmente em empresas pequenas (Toledo et al., 2007). O papel do marketing pode ser considerado como central na criação e na implementação de estratégias, visto que a gestão estratégica tem que lidar permanentemente com um ambiente em constante mudança, com dois agentes principais: o mercado e a concorrência (Dziubaniuk et al., 2020; Toledo et al., 2007).

**Tabela 2**  
Características dos planejamentos

Planeamento	Estratégico	Tático	Operacional
Amplitude	A empresa como um todo.	Uma área específica.	Uma tarefa ou operação.
Conteúdo	Genérico e sintético.	Menos genérico; mais detalhado.	Pormenorizado e analítico.
Tarefas de Marketing	Avaliar a atratividade do mercado e dos segmentos, identificar a vantagem competitiva da empresa.	Traçar um caminho para atingir os objetivos da empresa e obter a vantagem competitiva.	Definir as ações de forma detalhada e alocar os recursos a cada tarefa.
Prazo	Longo prazo.	Médio prazo.	Curto prazo.
Grau de Incerteza	Elevado.	Não tão elevado.	Reduzido.

Fonte: adaptado de Dziubaniuk et al. (2020) e Teixeira (2005).

Tendo em conta o acima exposto, conclui-se que o planejamento estratégico assume grande importância, dado que afeta a organização de uma forma global, define o seu futuro a longo prazo e envolve muitos ou todos os recursos disponíveis. Pela sua complexidade e relevância elevada, o Teixeira (2005) desdobra a sua construção em quatro etapas: a primeira passa pela definição da missão da organização, segue-se a análise dos ambientes interno e externo, passando pela elaboração dos objetivos específicos e, por fim, culminando na formulação da estratégia.

Desta forma, Teixeira (2005) explica que, depois de definir a missão, a segunda etapa consiste em identificar as competências da empresa que a tornam mais forte perante os concorrentes, perceber quais são os seus pontos fracos e entender melhor o seu meio envolvente, de forma a analisar as oportunidades que podem ser aproveitadas e minimizar as ameaças. Depois de juntar todas as peças e formar uma imagem geral da empresa avança-se para a definição da estratégia.

### **Novas tendências do mercado B2B: sustentabilidade e marketing digital**

Tal como acima mencionado, antes de se avançar para o planejamento, sugere-se uma análise do mercado e do meio envolvente. Assim, apresentam-se a seguir duas das tendências que estão a ganhar força entre os académicos e profissionais e mais do que isso, trazem inúmeras vantagens quando incorporadas nas estratégias das empresas.

#### **Sustentabilidade**

Embora seja um tema recorrente na sociedade moderna do século XXI, é recente as empresas começarem a incorporar a sustentabilidade nas suas ações ou até nas suas estratégias (Coelho et al., 2020; Yildirim, 2020). Na prática isto traduz-se em encontrar o equilíbrio entre a eficiência de custo e a gestão do risco, de maneira a restringir as operações realizadas às que o mercado não consegue imitar de forma mais eficiente (Cacho et al., 2020). Com isto, conclui-se que a estratégia mais eficaz é aquela que combina os interesses organizacionais com os valores ambientais (Chkoniya et al., 2019). Por fim, os benefícios do desenvolvimento sustentável consistem em aumento do valor e da reputação das marcas, em retenção dos colaboradores e no fortalecimento das relações com os seus públicos (Trévidic, 2019).

#### **Marketing Digital**

Uma outra tendência que está a ganhar o poder no mercado é a passagem do tradicional para o digital. O novo paradigma recorre a novas tecnologias, facilitando a comunicação com e entre os clientes, permitindo isolar o efeito e, conseqüentemente o ROI de cada pequena ação, proporcionando o acesso e o tratamento mais fácil dos dados (Kotler et al., 2017). Contudo, embora a maioria dos profissionais entenda a importância dos dados e

das ferramentas analíticas, são poucos que as usam de forma ideal e as aplicam na prática (Chkoniya & Mateus, 2019). Os motivos para isso são fáceis de se entender: além do custo implícito, a velocidade da mudança é maior do que a capacidade dos profissionais de acompanhar o ritmo (Chkoniya & Mateus, 2019; Hallikainen et al., 2020; Wright et al., 2019).

### **3.4. Crescimento como plano estratégico**

Buzzell, Gale e Sultan (1975) afirmam que o tamanho da empresa tem um grande impacto na sua estratégia, porém o reverso também se verifica. Se por um lado uma empresa pequena é capaz de ser mais célere na sua resposta, mais ágil e mais focada nos seus recursos, por outro, é mais fácil avançar com um projeto de investigação a longo prazo numa firma com dimensões maiores e com mais recursos à sua disposição.

No mesmo artigo, os autores demonstram que um negócio com uma quota de mercado elevada per se já beneficia de economia de escala, de poder de atuação no mercado e de uma gestão mais qualificada. Em média, uma diferença de 10% na quota de mercado significa uma diferença de 5% no retorno sobre o investimento (ROI) (Buzzell et al., 1975). Estas são, provavelmente, as maiores motivações que levam uma empresa a adotar as estratégias de crescimento.

Efetivamente, a crença entre os académicos e profissionais da área de gestão confirma a suposição anterior de que o crescimento é imprescindível para uma empresa conseguir obter lucros a longo prazo (Mamilla, 2019). Por sua vez, o marketing é uma das áreas que mais contribui para o progresso e para o desenvolvimento económico através das pesquisas, ideias inovadoras, oferta de produtos e serviços novos ou melhorados (Salum et al., 2019; Hutt & Speh, 2010; Kotler, 2000).

No entanto, Pidun (2019) demonstra que nem todo o crescimento gera valor para a organização, já que isto sucede quando a empresa se está a expandir-se para segmentos não lucrativos, verificando-se uma falta de competências necessárias, a subestimação da concorrência ou pagamento em demasia por aquisições. Deste modo, entende-se que o crescimento não controlado e não sustentável pode trazer prejuízo não só à própria entidade, como também ao meio envolvente.

Por estes motivos, uma das responsabilidades do marketing consiste em prevenir estes cenários (Toledo et al., 2007). Os autores alvitram três avaliações basilares, que se enumeram em seguida. A primeira consiste em determinar a vantagem competitiva da empresa e o seu posicionamento perante a concorrência, com o intuito de conseguir destacar a sua oferta. A segunda pretende estipular os perfis, as características e o meio, de forma a chegar aos segmentos mais rentáveis, tarefa esta que pressupõe reconhecer a heterogeneidade do mercado B2B e, conseqüentemente, a necessidade da segmentação. Daqui emerge o terceiro passo, que se pauta pela elaboração de uma estratégia que satisfaça os desejos e as necessidades de cada segmento.

Portanto, embora o crescimento seja importante para o desenvolvimento organizacional, é necessário traçar uma estratégia que estabeleça o horizonte temporal e os caminhos a seguir (Pidun, 2019). Neste sentido, a matriz Ansoff é uma ferramenta que atua como uma ligação entre as estratégias do marketing e da organização (Loredana, 2017).

### **3.5. Matriz Ansoff como plano tático**

Assim, vários são os ícones na área de gestão, como Philip Kotler e Henry Mintzberg, que reconhecem Igor Ansoff como pai e pioneiro no campo de estratégia (Martinet, 2010). No seu livro, Teixeira (2005) refere a matriz produto/mercado de Igor Ansoff como a mais emblemática e, embora esta já tenha mais de 50 anos, continua a

ser amplamente usada, uma vez que providencia a informação importante para a tomada de decisões estratégicas (Loredana, 2017; Richardson & Evans, 2007).

Segundo Ansoff (1957), as empresas têm de estar em contínuo crescimento e mudança para poderem competir de maneira mais eficiente, trazer lucros para os seus acionistas e satisfazer os seus consumidores. Neste sentido, o autor apresenta quatro alternativas de crescimento com base nos mercados e produtos novos e existentes, conforme apresentado na Figura 1.

**Figura 1**  
Matriz Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1957).

Efetivamente, verifica-se a concorrência agressiva e a situação económica podem obrigar as empresas a usarem duas ou mais estratégias em simultâneo (Teixeira, 2005). No seu artigo, Ansoff (1957) defende que cada uma delas traça um caminho destinto para a organização. Todavia, o autor enfatiza que os primeiros três são menos dispendiosos na sua implementação, pois utilizam as mesmas técnicas, financiamento e recursos que a empresa possuiu até então, enquanto que a diversificação requer novas competências, novas técnicas e, por vezes, até novas instalações. Nos subcapítulos seguintes cada uma das estratégias será analisada à luz do marketing.

### **Penetração de Mercado**

Tendo em conta a definição do conceito, penetração de mercado consiste em aumentar as vendas sem mudar a estratégia inicial adotada pela empresa (Ansoff, 1957). Por outras palavras, significa aumentar a quota de mercado, usando o mesmo produto (Richardson & Evans, 2007).

Assim, a implementação da estratégia pode ser feita de três maneiras: vender mais produtos a clientes existentes; atrair os clientes da concorrência e, conseqüentemente, aumentar a sua quota de mercado; ou aumentar o mercado acessível, tentando convencer os não clientes a tornarem-se clientes (Pidun, 2019; Richardson & Evans, 2007; Teixeira, 2005).

Independentemente da forma escolhida, o papel do marketing passa por melhorar a posição do produto através da análise da sua imagem, posição e abordagem feita ao mercado (Pidun, 2019). Richardson e Evans (2007) acrescentam outros exemplos, como as campanhas de marketing, para dar a conhecer os produtos, aumento da eficácia da força de vendas, otimização dos preços e até incentivo da utilização mais frequente dos produtos através de cartões de fidelização.

De uma forma geral, esta é uma estratégia que explora pontos fortes da empresa e normalmente requer pouco investimento e o risco é baixo. Contudo, há limites naturais, os novos potenciais clientes podem ser menos atraentes e é possível que resulte numa confrontação com a reação agressiva da concorrência (Pidun, 2019). É de salientar que a sua eficiência é maior quando o mercado ainda não está saturado (Richardson & Evans, 2007). Além disso, o Pidun (2019) alerta que o foco na penetração do mercado pode criar a dependência da empresa dos mercados existentes.

### **Desenvolvimento de Mercado**

Com efeito, esta é a estratégia em que a empresa tenta adaptar o produto existente às necessidades de novos consumidores (Ansoff, 1957). Para além do esforço implícito em encontrar novos segmentos lucrativos (Richardson & Evans, 2007), o desafio aqui passa por estudar as peculiaridades dos novos clientes/mercados com o intuito de superar a oferta da concorrência local (Loredana, 2017).

Por outras palavras, este caminho visa aumentar o crescimento da empresa através da comercialização dos produtos existentes em novas áreas geográficas ou em segmentos novos e inexplorados (Pidun, 2019; Teixeira, 2005). Isto, por sua vez, pode exigir algumas adaptações dos produtos existentes. Nesta componente, a tarefa do marketing consiste em estudar o mercado com o objetivo de inventar novas aplicações dos mesmos produtos em novas indústrias, além de potenciar canais de vendas online, bem como introduzir novos modelos de distribuição ou até recorrer à internacionalização (Vaid et al., 2020; Zaif & Cerchia, 2019).

Em suma, o desenvolvimento de mercado explora o potencial da empresa e reduz a dependência dos principais mercados atuais. No entanto, a par de novos segmentos de mercado aparecem também novos tipos de concorrentes (Pidun, 2019). Além disso, esta estratégia acarreta um risco associado de perder os clientes existentes, comprometer o posicionamento da marca e sobrecarregar os recursos (Picken, 2020; Pidun, 2019).

### **Desenvolvimento de Produto**

A terceira estratégia consiste em acrescentar novas características ou atualizações ao produto para melhorar a sua performance no mercado atual (Ansoff, 1957), isto é, criar algo que seja novo para a empresa, mas não necessariamente novo para os consumidores (Loredana, 2017).

Sendo assim, a inovação cria valor à medida que procura satisfazer as necessidades do cliente através de melhorias dos produtos e serviços existentes (novas características, modelos e tamanhos) e desenvolvimento de novos (Pidun, 2019; Richardson & Evans, 2007; Teixeira, 2005). Na maior parte das vezes, para atingir os objetivos por meio desta estratégia, o marketing recorre ao estudo do mercado para se informar das novas tendências, falhas existentes e desejos dos consumidores (Kotler & Keller, 2013). Gonzalez e Claro (2019) salientam a importância da equipa de vendas no contexto B2B que, para além de acrescentar um valor relevante, assume-se como uma excelente forma de promover as novidades da empresa juntos dos clientes. Para além disso, é uma forte vantagem competitiva visto que se diferencia da concorrência, em vez de apenas imitá-la (Pidun, 2019).

Recapitulando, o desenvolvimento de produto é uma estratégia de crescimento que exige um estudo de mercado escrupuloso e requer investimentos de tempo e financeiros, sendo que os retornos são incertos (Pidun, 2019; Richardson & Evans, 2007). No entanto, as empresas mais inovadoras conseguem gerar valor e obter taxas de crescimento superiores (Kotler & Keller, 2013; Nenonen et al., 2019).

### **Diversificação**

A última alternativa estimula a organização a sair dos produtos e mercados existentes (Ansoff, 1957). O autor lista algumas razões que contribuem para que as entidades adotem esta estratégia: compensação da obsolescência tecnológica, reinvestimento, distribuição do risco, entre outras. No entanto, alerta que a diversificação deve ser adotada depois das outras três alternativas serem exploradas primeiro, devido ao seu risco elevado (Ansoff, 1957; Richardson & Evans, 2007).

Por isso, antes de avançar para esta estratégia é imperativo fazer uma análise do estado atual da economia, da política nacional e internacional, das tendências do setor, da vantagem competitiva relativamente às outras

indústrias do mercado, de forma a calcular os custos implícitos e elaborar vários cenários com previsão do que pode correr menos bem (Ansoff, 1957).

Dentro da diversificação, o seu criador identifica três possíveis caminhos, consoante as metas perseguidas pela empresa:

- Diversificação vertical – tem como o objetivo melhorar o progresso tecnológico de uma linha de produtos, o que é possível através de aquisição da empresa-produtor da matéria prima (Loredana, 2017) ou da produção de materiais consumíveis durante o seu processo de fabrico (Ansoff, 1957);
- Diversificação horizontal – visa o aumento dos lucros e a expansão do negócio através de introdução de um novo produto complementar à oferta inicial da empresa, (Ansoff, 1957) ou compra de um negócio, cujo produto é diferente do seu core principal, mas o target é semelhante (Loredana, 2017);
- Diversificação lateral – consiste em procurar oportunidades de crescimento fora da sua indústria, o que aumenta a segurança da empresa, caso um dos produtos falhe, e diversifica a sua base tecnológica (Ansoff, 1957).

Por isso, as tarefas do marketing dependem do caminho que a empresa decide seguir. Quanto mais a diversificação se afastar do core principal da organização, mais abrangente (em termos de áreas) e mais pormenorizada (em termos de conhecimento específico) deverá ser a análise feita pelo marketing (Pidun, 2019).

#### **Limitações do Modelo**

Tal como todos os outros modelos, a matriz Ansoff tem as suas limitações. São apontadas quatro possíveis estratégias de crescimento, porém não são discutidas as variações como o tipo da empresa e o seu meio envolvente, que têm óbvias implicações na sua implementação. Para além disso, nada é dito sobre as ações e os caminhos a adotar para chegar a cada uma (Richardson & Evans, 2007).

Ao escolher a estratégia, é necessário lembrar o nível de risco implícito, por ordem crescente: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação (Loredana, 2017; Richardson & Evans, 2007). Para acrescentar, ainda que as vantagens do crescimento sejam claras, nem sempre é fácil implementar as ideias por mais brilhantes que sejam, devido às latentes barreiras à inovação como capacidades, processos, infraestruturas, métricas e mentalidades, entre outras.

Porém, a matriz Ansoff é uma ferramenta única que demonstra as possíveis estratégias para atingir o objetivo de crescimento e manter a posição proativa no mercado (Martinet, 2010; Richardson & Evans, 2007).

---

## **4. Conclusões**

Na realidade, as alterações dos hábitos de consumo, as mudanças demográficas e as inovações tecnológicas causam impactos significativos nas organizações e, por essa razão, algumas veem-nas como ameaças para a sua sobrevivência, outras como oportunidades de crescimento (Ribeiro, 2016). Nestes casos, a presença da estratégia é um fator fundamental para que a empresa não perca o seu rumo (Ansoff et al., 2019).

Como discutido previamente, uma estratégia para ser bem sucedida deve responder às necessidades do mercado, explorar as melhores competências da empresa e ser realista quando se assume uma posição perante a concorrência e o meio envolvente (Hutt & Speh, 2010). Todavia, Finoti et al. (2019) acentuam a sua atenção na implementação, afirmando ser a base dos retornos positivos.

Deste modo, o desenvolvimento da estratégia passa por três etapas, com o marketing presente em todas (Toledo et al., 2007). No plano estratégico, o seu contributo traduz-se em estar a par de todas as oscilações do mercado e providenciar a empresa com as técnicas para se manter competitiva (Hutt & Speh, 2010). A segunda etapa estabelece as metas específicas para cada área, para as quais este artigo contribuiu com as quatro estratégias de crescimento da matriz Ansoff. Por fim, segue o plano operacional, com todas as tarefas e detalhes necessários para pôr em ação todo o aglomerado de ações a desenvolver, mencionadas anteriormente (Hutt & Speh, 2010).

Em suma, a matriz limita-se a indicar as possíveis estratégias e cabe a cada profissional de marketing identificar a melhor forma de as implementar num setor específico, numa empresa específica. O método adotado foi a pesquisa exploratória, num sentido de continuidade, uma próxima fase poderá aprofundar e enriquecer o presente tema, consistindo numa pesquisa empírica ou num estudo de caso que possa fornecer exemplos concretos de estratégias a implementar num determinado setor. Uma outra razão para prosseguir com este tipo de estudos é o elevado poder económico das transações B2B, que ainda não se reflete na quantidade do material publicado e no interesse dos académicos e profissionais (Cortez & Johnston, 2017). Por conseguinte, os autores salientam a necessidade de concentrar os esforços de pesquisa em seis áreas principais de investigação: inovação, relação com o cliente e a sua experiência, análise de dados, aproveitamento da tecnologia, interface de marketing / finanças e o crescimento de receita e contexto ou ecossistema da indústria.

De uma forma geral, este artigo consolida a posição do marketing, como agente de crescimento estratégico de uma empresa no mercado B2B, relembando que o desenvolvimento de diversos métodos é um processo demorado e os seus resultados tornam-se visíveis apenas a longo prazo (Ansoff et al., 2019). Para finalizar, conclui-se que o marketing é uma área que se dedica a todas as vertentes, estratégica, tática e operacional, sendo um elemento fulcral na definição das estratégias de crescimento de uma empresa B2B. Espera-se que as quatro estratégias quando aplicadas tragam não só um aumento no número de clientes, encomendas e diversificação da oferta, mas também melhoram o posicionamento atual da empresa e sirvam de base para ações do marketing, atendendo as novas tendências do mercado B2B.

---

## Referências bibliográficas

- American Marketing Association. (2017). What is Marketing? — The Definition of Marketing — AMA. Retrieved May 5, 2020, from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy* (3rd ed.). Illinois: IRWIN.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting Strategic Management*. Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1>
- Bocato, V. R. C. (2006). Metodologia da Pesquisa Bibliográfica na Área Odontológica e o Artigo Científico como Forma de Comunicação. *Revista de Odontologia Da Universidade Cidade de São Paulo*, 18(3), 265–274.
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>
- Buzzell, R. D., Gale, B. T., & Sultan, R. G. M. (1975). Market Share - a Key to Profitability. *Harvard Business Review*, 53(1), 97–106.

- Cacho, J. L., Marques, L., & Nascimento, Á. (2020). Customer-Oriented Global Supply Chains: Port Logistics in the Era of Globalization and Digitization. In Valentina Chkoniya, A. O. Madsen, & P. Bukhrashvili (Eds.), *Anthropological Approaches to Understanding Consumption Patterns and Consumer Behavior* (pp. 82–103). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3115-0.ch005>
- Carmona-Lavado, A., Gopalakrishnan, S., & Zhang, H. (2020). Product radicalness and firm performance in B2B marketing: A moderated mediation model. *Industrial Marketing Management*, 85, 58–68. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.08.013>
- Chkoniya, V., Madsen, A., & Coelho, T. (2019). The impact of information and communication technologies in fish consumption in Portugal: building a support for the coming generations. *Economia Agro-Alimentare*, 21(3), 191–193.
- Chkoniya, V., & Mateus, A. (2019). Digital Category Management: How Technology Can Enable the Supplier-Retailer Relationship. In D. Simões, B. Barbosa, & S. Filipe (Eds.), *Smart Marketing With the Internet of Things* (pp. 139–163). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5763-0.ch008>
- Coelho, T., Chkoniya, V., Oliveira Madsen, A., & Figueiredo, C. (2020). Leading the Way to a Sustainable Future: The Positive Impact of a Generation Marketing Campaign. In Valentina Chkoniya, A. O. Madsen, & P. Bukhrashvili (Eds.), *Anthropological Approaches to Understanding Consumption Patterns and Consumer Behavior* (pp. 1–21). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3115-0.ch001>
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, 90–102. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.017>
- Cruz, R. M. (2012). *Planeamento em marketing: um estudo de caso em B2B*. Universidade de Coimbra.
- Dziubaniuk, O., Barner-Rasmussen, W., Koporcic, N., Ivanova-Gongne, M., Mandják, T., & Markovic, S. (2020). Business-to-business marketing research: Assessing readability and discussing relevance to practitioners. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.01.012>
- Ferreira, N. S. de A. (2002). As pesquisas denominadas “estado da arte.” *Educação & Sociedade*, 23(79), 257–272. <https://doi.org/10.1590/s0101-73302002000300013>
- Finoti, L., Toaldo, A., Schwarzbach, & Marchetti, R. (2019). Marketing Strategy Process: Analyzing the Sequential Relationships Among Its Strategic Activities. *Review of Business Management*, 21(4), 767–787. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4031>
- Gonzalez, G. R., & Claro, D. P. (2019). How intrafirm intermediary salespeople connect sales to marketing and product development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(5), 795–814. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00656-8>
- Guenther, M., & Guenther, P. (2020). Is advertising an underappreciated driver of sales growth in B2B markets? Theoretical perspectives and empirical evidence. *Industrial Marketing Management*, 87, 76–89. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.019>
- Hallikainen, H., Savimäki, E., & Laukkanen, T. (2020). Fostering B2B sales with customer big data analytics. *Industrial Marketing Management*, 86, 90–98. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.005>

- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2010). *Business Marketing Management: B2B* (10th ed.). Mason: South-Western, Cengage Learning.
- Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown, C., Marder, B., & Yau, A. (2019). A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models. *Industrial Marketing Management*, 81, 169–179. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.001>
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio* (4th ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2008). *Principles of Marketing* (5th ed.). Essex: Prentice Hall Europe.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Administração de Marketing* (14th ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Layton, R. (2019). Marketing Systems – Looking Backward, Sizing up and Thinking Ahead. *Journal of Macromarketing*, 39(2), 208–224. <https://doi.org/10.1177/0276146718823897>
- Loredana, E. M. (2017). The Use of Ansoff Matrix in the Field of Business. *Annals - Economy Series, Constantin Brancusi University*, 2, 141–149.
- Luiz, M. (2020). How to Deal With Corporations' Complicatedness: A Brazilian Example. In Valentina Chkoniya, A. O. Madsen, & P. Bukhrashvili (Eds.), *Anthropological Approaches to Understanding Consumption Patterns and Consumer Behavior* (pp. 66–80). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3115-0>
- Mamilla, R. (2019). A study on sustainable growth rate for firm survival. *Strategic Change*, 28(4), 273–277. <https://doi.org/10.1002/jsc.2269>
- Mäntyneva, M. (2020). Company offers to meet the needs of business-to-business customers: Strategies and orientation. *Technology Innovation Management Review*, 10(3), 78–86. <https://doi.org/10.22215/timreview/1339>
- Martinet, A. C. (2010). Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1485–1487. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.024>
- Medina, M., Sánchez-Taberner, A., & Larrainzar, A. (2019). Growth Strategies of Media Companies: Efficiency Analysis. *Palabra Clave* (Vol. 23). <https://doi.org/10.5294/pacla.2020.23.1.7>
- Milichovský, F., & Šimberová, I. (2015). Marketing effectiveness: Metrics for effective strategic marketing. *Engineering Economics*, 26(2), 211–219. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.2.3826>
- Nenonen, S., Storbacka, K., & Windahl, C. (2019). Capabilities for market-shaping: triggering and facilitating increased value creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 617–639. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00643-z>
- Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing: Estratégia em Ação*. Alfragide: Dom Quixote.

- Nyadzayo, M. W., Casidy, R., & Thaichon, P. (2020). B2B purchase engagement: Examining the key drivers and outcomes in professional services. *Industrial Marketing Management*, 85, 197–208. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.007>
- Oliveira, K. L. de, & Junior, S. R. C. (2020). História(s) do ensino secundário no Paraná (1942-1961): um estado da arte. *Holos*, 3(0), 1–19. <https://doi.org/10.15628/HOLOS.2020.9689>
- Ornellas, R. da S. (2013). Marketing Do Futuro Ou Futuro Do Marketing? *Revista Brasileira de Administração Científica*, 4(3), 41–58. <https://doi.org/10.6008/ESS2179-684X.2013.003.0003>
- Picken, J. C. (2020). Strategies for entering new markets. *Organizational Dynamics*, 49(2). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.08.009>
- Pidun, U. (2019). *Corporate Strategy. Theory and Practice*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pizzani, L., Silva, R. C. da, Bello, S. F., & Hayashi, M. C. P. I. (2012). A Arte de Pesquisa Bibliográfica na Busca do Conhecimento. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência Da Informação*, 10(1), 53–66. <https://doi.org/10.20396/rdbci.v10i1.1896>
- Porter, M. E. (1988). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Journal of Chemical Information and Modeling (2nd ed., Vol. 53). New York: The Free Press.
- Prior, D. D., & Keränen, J. (2020). Revisiting contemporary issues in B2B marketing: It's not just about artificial intelligence. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 28(2), 83–89. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.09.001>
- Rèklaitis, K., & Pilelienė, L. (2019). Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes. *Management of Organizations: Systematic Research*, 81(1), 73–86. <https://doi.org/10.1515/mosr-2019-0005>
- Révillion, A. S. P. (2003). A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 2(2), 21–37. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4025/rimar.v2i2.26692>
- Ribeiro, R. V. (2016). *Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos*. Curitiba: IESDE BRASIL SA.
- Richardson, M., & Evans, C. (2007). Strategy in Action Applying Ansoff's Matrix. *Manager: British Journal of Administrative Management*, (59), i–iii.
- Ross, B., Canning, L., & McDowell, R. (2014). *Business-to-Business Marketing* (3rd ed.). London: SAGE.
- Saab, A. B., & Botelho, D. (2020). Are organizational buyers rational? Using price heuristics in functional risk judgment. *Industrial Marketing Management*, 85, 141–151. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.001>
- Salum, F. A., Garcia Coleta, K., Pereira Rodrigue, D., & Garcia Lopes, H. E. (2019). The Business Models' Value Dimensions: An Analytical Tool. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 18(3), 438–459. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i3.2777>
- Sheth, J. N. (2020). Customer value propositions: Value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 87, 312–315. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.012>

- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2nd ed.). Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.
- Toledo, L. A., Prado, K. P. L. de A., & Petraglia, J. (2007). O plano de marketing: Um estudo discursivo. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(2), 285–300.
- Trévidic, C. (2019, August). A Sustentabilidade Não É para a Geração Seguinte. *Marketeer*, 83–85.
- Vaid, S. (Sash), Ahearne, M., & Krause, R. (2020). Joint marketing and sales appointment: Uncertainty from intertwining of marketing and sales in one position. *Industrial Marketing Management*, 85, 221–239. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.013>
- Vitale, R., Giglierano, J., & Waldemar, P. (2011). *Business-to-Business Marketing. Analysis and Practice*. Upper Saddle River (NJ): Pearson Education.
- Wright, L. T., Robin, R., Stone, M., & Aravopoulou, D. E. (2019). Adoption of Big Data Technology for Innovation in B2B Marketing. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(3–4), 281–293. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1611082>
- Yildirim, S. (2020). The Consumer Role for Sustainable Development: How Consumers Contribute Sustainable Development Goals. In V. Chkoniya, A. O. Madsen, & P. Bukhrashvili (Eds.), *Anthropological Approaches to Understanding Consumption Patterns and Consumer Behavior* (pp. 325–341). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3115-0.ch018>
- Yuan, Y., Lu, L. Y., Tian, G., & Yu, Y. (2020). Business Strategy and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 359–377. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3952-9>
- Zaif, A., & Cerchia, A. E. (2019). Integrating Online Marketing Strategies in B2B Companies. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 0(2), 614–620.