

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING E O PLANO DE NEGÓCIOS

Helgo Max Seitz
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Resumo

A dinâmica das variáveis controláveis e incontroláveis que afetam as relações de troca entre as empresas com e sem fins lucrativos e seus respectivos mercados, sugere pela velocidade e constância de suas transformações, um monitoramento contínuo das ameaças e oportunidades daí resultantes. O presente estudo propõe uma consolidação de conceitos extraídos dos campos de estudo da Administração Estratégica e do Marketing, que poderão contribuir para o aperfeiçoamento das propostas de Plano de Negócios, reforçando seus vínculos com seus respectivos mercados, arena final do embate que premiará os vencedores com sua conquista e fidelização.

Palavras chave

Planejamento Estratégico de Marketing, Estratégias Competitivas, Estratégias de Marketing.

Abstract

The controllable and uncontrollable marked dynamics that affect the exchange relations of companies with and without lucrative ends, suggests for the speed and constancy of those transformations, a continuous look to the new threats and opportunities resulting from there. The present study proposes an integrate view from the Business and Marketing Strategies, which will be able to contribute for the perfectioning of the immediate business-oriented proposals, strengthening its bonds with its respective markets.

Key Words

Strategic Marketing Planning, Competitive Strategies, Marketing Strategies.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING E O PLANO DE NEGÓCIOS

Helgo Max Seitz
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Introdução

A elaboração de planos de negócios, sejam novos negócios, ou atividades já em andamento em seus processos de reavaliação periódica, para potencializarem suas perspectivas de sucesso, devem necessariamente reforçar seu comprometimento com os mercados que pretendem atingir, de forma assertiva e competitiva. A dinâmica das variáveis controláveis e incontroláveis que afetam as relações de troca entre as empresas com e sem fins lucrativos e seus respectivos mercados, sugere pela velocidade e constância de suas transformações, um monitoramento contínuo das ameaças e oportunidades daí resultantes.

O presente estudo propõe uma consolidação de conceitos extraídos dos campos de estudo da Administração Estratégica e do Marketing, que poderão contribuir para o aperfeiçoamento das propostas de Plano de Negócios, reforçando seus vínculos com seus respectivos mercados, arena final do embate que premiará os vencedores com sua conquista e fidelização.

O Planejamento Estratégico de Marketing, Planejamento Estratégico orientado para o Mercado, Plano de Marketing, Estratégias Competitivas, Estratégias de Marketing, representam algumas das nomenclaturas que serão consideradas neste estudo. São muitos os autores e obras que tratam destes conceitos, e entre outros foram consultados: KOTLER (2000); CZINKOTA e outros (2002); DIAS e outros (2003); PERREAULT e McCARTHY (1997 e 2002); CHURCHILL e PETER (2000); ETZEL, WALKER e STANTON (2001) HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001); PORTER (1986 e 1991); LAMBIN (2000); JAIN, (1997); TAVARES (2000); FERRELL, HARTLINE, LUCAS e LUCK (2000).

A diversidade de obras, autores, e nomenclaturas utilizadas, não correspondem necessariamente a diferenças significativas nos conceitos e na construção dos processos de planejamento estratégico de marketing, plano de marketing e suas estratégias, e também, não é o propósito deste trabalho discutir as possíveis diferenças de abordagem existentes entre os diversos autores.

Por outro lado, torna-se necessário o estabelecimento claro e preciso dos conceitos e processos que serão escolhidos neste estudo, a fim de se cumprir com os objetivos deste artigo.

Conceitos compreendidos no Marketing Estratégico

A origem do termo *estratégia* remonta ao grego, “strategía”, aplicada ao planejamento e execução de operações militares, com vista a alcançar determinados objetivos. Na administração, de forma idêntica, a palavra é empregada para definir um curso de ação que possibilite às organizações atingirem seus objetivos de acordo com o dicionário AURÉLIO, 2ª edição (1986). Cabe, entretanto, ressaltar uma controvérsia quanto à etimologia da palavra. Alguns autores identificam a origem grega da palavra com o significado de cargo do comandante de uma armada, ou a dignidade de um posto equivalente a ministro da guerra na antiga Atenas, de conformidade com o dicionário HOUAISS, 1ª edição, (2001).

TAVARES (2000), apresenta um conjunto de conceitos que incorporam o termo acima, e são aplicados na gestão estratégica das organizações:

- *Planejamento Estratégico*_ técnica administrativa que objetiva manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão.
- *Administração Estratégica*_ processo contínuo e iterativo que visa capacitar a organização de forma a permitir que as tomadas de decisões estejam de acordo com as decisões estratégicas.
- *Decisão Estratégica*_ é toda aquela que resulta numa nova maneira de distribuir ou utilizar os recursos básicos da empresa; nem toda decisão estratégica é de longo prazo, embora seja, necessariamente, de longo alcance. Envolve, portanto, os escalões superiores da organização.

Outro aspecto a ser considerado, diz respeito às atribuições de responsabilidade entre os diversos níveis organizacionais:

- *Estratégico*: Orienta o foco e a direção a ser seguida pela organização, adaptando-a ao ambiente de Marketing, geralmente conduzido pela alta administração (Presidência, Conselho de Administração e Direção).
- *Tático Administrativo*: Atribuição dos escalões intermediários (Gerências), compreende a coordenação, planejamento, implementação e controle dos planos formulados em cada uma das áreas de competência, com vista ao cumprimento do direcionamento estratégico proposto no nível anterior.
- *Operacional*: Implementação das ações necessárias ao cumprimento das decisões estratégicas definidas nos níveis anteriores.

McCARTHY e PERREAULT (1997, p.43) definem o *planejamento estratégico* como um processo administrativo destinado a manter o equilíbrio entre os recursos de uma organização e suas oportunidades de mercado.

É um trabalho da alta administração que inclui não apenas o planejamento das atividades do marketing, mas também produção pesquisa e desenvolvimento e outras áreas funcionais. [...] os planos do departamento de marketing não são os planos de toda a empresa, por outro lado, **os planos da empresa devem ser orientados para marketing**. Os planos do gerente de marketing podem dar o tom e a direção para toda a empresa. Assim usaremos **planejamento estratégico** e **planejamento estratégico de marketing** com o mesmo significado.

Planejamento estratégico de marketing, concluem os autores acima, significa encontrar oportunidades atraentes e desenvolver estratégias de marketing rentáveis.

O planejamento de marketing compreende:

- Fixação de objetivos
- Avaliação de oportunidades
- Planejamento de estratégias de marketing
- Desenvolvimento dos planos de marketing
- Desenvolvimento do programa de marketing

O Plano de Marketing, portanto, integra o planejamento estratégico de marketing, que por sua vez, ao ser formulado, deve considerar não apenas as variáveis controláveis da empresa (variáveis do ambiente interno da organização ou micro ambiente de marketing), mas também as variáveis externas (incontroláveis) que dizem respeito aos ambientes competitivo, econômico, tecnológico, político e legal, sócio-cultural, além, e com os recursos e objetivos da empresa.

McCarthy também emprega o conceito de planejamento estratégico orientado para o mercado como sinônimo do planejamento estratégico de marketing, reforçando sua importância por dar a direção para todo o negócio.

FERRELL e outros, (2000, p.20) em sua obra dedicada à administração de marketing estratégico, enfatizam a necessidade da perfeita integração das estratégias e planos de marketing com a missão e as metas da organização, e os planos das outras áreas funcionais. “*Desenvolver uma estratégia de marketing é impossível sem que as metas e os objetivos organizacionais e de marketing estabeleçam os resultados específicos que devem ser atingidos por meio do plano de marketing*”.

O processo de planejamento estratégico de mercado descrito por Ferrell (2000) integra a gestão

estratégica da organização, e contempla as seguintes etapas:

- Análise dos ambientes interno, externo e dos consumidores.
- SWOT_ Análise das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças externas.
- Missão, metas e objetivos organizacionais.
- Estratégia corporativa ou estratégia das unidades de negócio. (afetam todas as áreas funcionais da organização, marketing, finanças, produção recursos humanos, etc.).
- Metas e objetivos de marketing
 - o Estratégia de marketing
 - o Implementação
 - o Avaliação e controle
 - o Plano de marketing

Quanto ao plano de marketing, FERRELL (2000, p.26) descreve cinco propósitos essenciais que o mesmo deverá conter:

1. Explica as situações atuais e futuras da organização, incluindo análise ambiental, SWOT e análise do desempenho anterior da empresa;
2. Especifica os resultados esperados (metas e objetivos), de maneira que a organização possa antecipar sua situação no final do período de planejamento;
3. Descreve as ações específicas que devem ser adotadas, de maneira que possa ser atribuída a responsabilidade por cada ação, o que ajuda a assegurar a implementação das estratégias de marketing;
4. Identifica os recursos que serão necessários para a execução das ações planejadas;
5. Permite o monitoramento de cada ação e seus resultados, facilitando assim a implementação dos controles. A avaliação dos resultados alcançados fornece as informações para o reinício do ciclo de planejamento no período seguinte.

Além dos conceitos centrais acima, na dinâmica das organizações, pode-se observar a elaboração de planos de marketing efetivamente funcionais, convivendo com outros que são apresentados somente para cumprirem um ritual, contendo falhas estruturais, que os tornam inúteis para as finalidades a que se propõem.

A análise da situação de um plano “fantasia”, é feita para apoiar um ponto de vista particular, provavelmente com a intenção de demonstrar que as estratégias subseqüentes fazem sentido, ao

contrário do plano funcional, onde a análise é aprofundada, expondo informações básicas para a tomada de decisão, independente das estratégias que serão seguidas.

Um plano inadequado tem objetivos imprecisos como, por exemplo, no próximo ano a empresa assumirá uma posição de liderança.

Os objetivos em um bom plano de marketing são específicos e mensuráveis, sua redação é assertiva e comprometida com indicadores de performance como a participação da empresa no seu segmento de mercado e o volume de vendas definido por períodos.

Planos de fantasia costumam apresentar estratégias infalíveis e soluções definitivas. Planos funcionais indicam estratégias, mas devem mostrar que há mais de uma forma para se resolver um problema, indicando aquela que faz mais sentido naquele momento. Um plano de fantasia utiliza uma linguagem cifrada, é volumoso, contém páginas de quadros, gráficos e números que não tem ligação direta com os problemas estudados, onde a ênfase, esta na forma e não no conteúdo.

No plano funcional a linguagem é simples e direta, e a apresentação é clara contendo informações objetivas e relevantes.

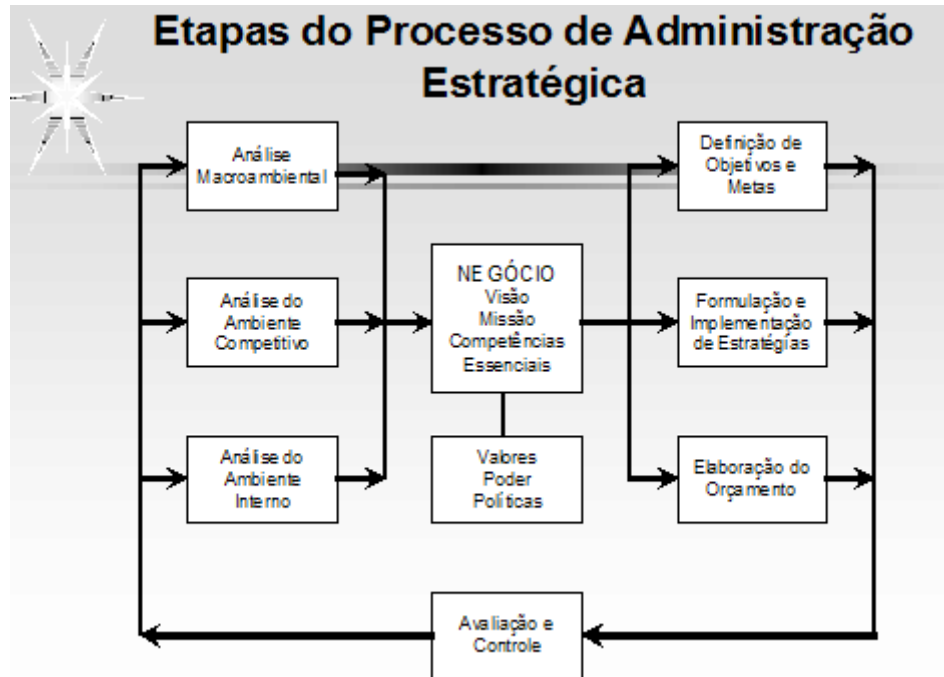
O plano funcional apresenta idéias novas em relação ao anterior, os problemas principais e as formas de resolvê-los estão identificados e relacionados ao pessoal responsável por sua implementação. Como consequência, constrói-se um sistema de compromissos e uma administração por objetivos, com prazos definidos.

Uma das maneiras eficazes para que o plano tenha efetividade e comprometimento pessoal com seus resultados, é o envolvimento de toda a equipe funcional em sua elaboração. As revisões são sempre necessárias, durante a fase de preparação e depois dela, mantendo-se assim a atualização permanente. (cf. CAMPOMAR, 1983).

TAVARES (2000, p.156) em sua obra “Gestão Estratégica”, enuncia

A definição de um processo de gestão estratégica deve seguir as características próprias de cada organização. Sua natureza, porte, estilo de gestão, cultura e clima, certamente irão influenciar a maneira como esse tipo de atividade será desenvolvida. As etapas necessárias ao cumprimento deste processo seguem com pequenas variações, a mesma seqüência apresentada na figura abaixo

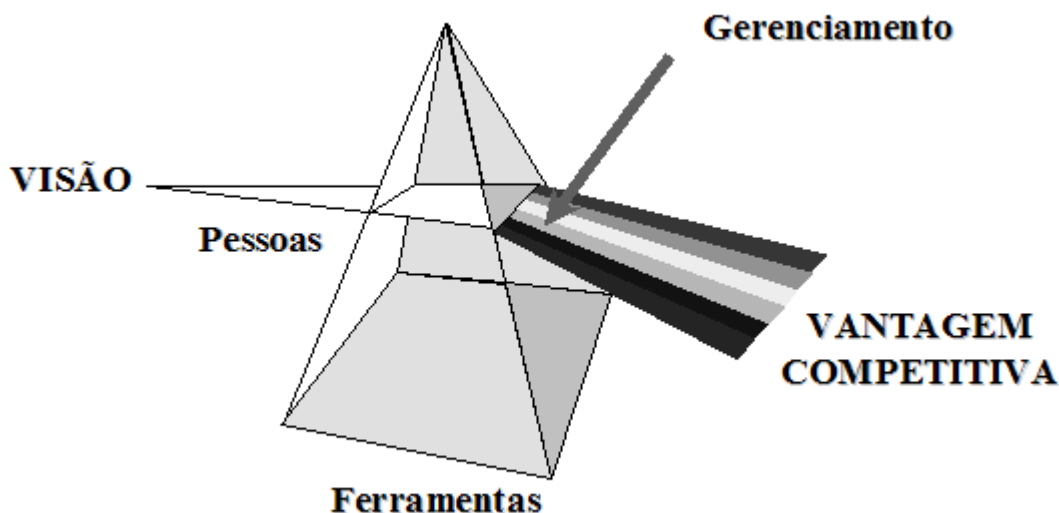
Figura 1 - Etapas do Processo de Administração Estratégica



Fonte: TAVARES (2000, p.156)

O processo de gestão estratégica de marketing, por integrar, o planejamento estratégico corporativo, pode seguir em suas linhas gerais as etapas apresentadas na figura 1 acima, e o correspondente fluxo das ações necessárias à sua implementação.

Figura 2 - Prisma da Administração Estratégica



Fonte: adaptado de CERTO e PETER, (1993, p. 59)

Quaisquer que sejam as etapas, seu ordenamento e os níveis de detalhamento do processo escolhido, freqüentemente irão requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais se modificam. Conseqüentemente, uma **estratégia pretendida** (original) pode ser implementada de uma forma modificada, chamada de **estratégia realizada** (real). A figura 2 enfatiza a necessidade do gerenciamento contínuo do processo, com a contribuição das pessoas e das ferramentas de gestão, para que a organização mantenha sua vantagem competitiva como meio para alcançar sua visão de futuro. O propósito da administração estratégica corporativa, com os instrumentos proporcionados pela gestão estratégica de marketing, é o de criar riqueza para os acionistas da empresa por meio da satisfação das necessidades e expectativas dos “**stakeholders**” (clientes, fornecedores, empregados, etc.).

Definição de um modelo de Planejamento Estratégico e Plano de Marketing

Como já mencionado no tópico anterior, para que se possa levar a bom termo os objetivos deste estudo, torna-se necessária a escolha e definição do processo de Planejamento Estratégico de

Marketing, suas respectivas etapas, e as características básicas do Plano de Marketing que serão utilizados como modelo no desenvolvimento de um plano de negócios.

Para ETZEL, WALKER e STANTON, (2001, p.56), “*Após concluir o planejamento estratégico para a organização como um todo, a administração precisa estabelecer planos para cada área funcional importante, como marketing [...]. Certamente, o planejamento para cada função deve ser guiado pela missão ampla da organização e pelos objetivos*”.

CHURCHILL e PETER (2000, p.93), demonstram o processo de planejamento estratégico organizacional, iniciando com a missão, objetivos, escolha das estratégias baseadas na Matriz Produto / Mercado e SWOT, introduz o conceito de *janela estratégica* definida como o “*período de tempo em que os pontos fortes de uma organização combinam com uma oportunidade de mercado*”, concluindo a seqüência com análises de portfólio apoiadas nas matrizes do Boston Consulting Group (matriz de crescimento e participação de mercado) e GE-McKinsey (matriz de atratividade e força do negócio), para então introduzir o plano de marketing.

O plano de marketing sugerido, inicia com a análise ambiental, retoma a análise das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, objetivos e estratégias de marketing.

CZINKOTA e outros (2002) seguem a mesma linha utilizando os mesmos elementos de análise, com pequenas variações, como a especificação das UEN's (unidades estratégicas de negócio).

KOTLER (2000, p.111) ao abordar o planejamento estratégico orientado para o mercado introduz os níveis corporativo e de divisão, UEN's e produto, inclui os elementos de análise já mencionados acima, discute o processo de marketing e a entrega de valor, encerrando com os tópicos que devem necessariamente compor o plano de marketing:

1. Resumo executivo e sumário
2. Situação atual de marketing
3. Análise SWOT
4. Objetivos
5. Estratégia de marketing
6. Programas de ação
7. Demonstrativos de resultados projetados
8. Controles

Este estudo propõe a investigação do processo gerencial do marketing tanto no desenvolvimento de novos negócios, como na elaboração de planos para negócios já implantados.

Cabe aqui, portanto, optar entre um dos modelos de planejamento consultados, ou, conforme sugerido pelos próprios autores, combinar as diversas etapas e elementos que constituem estes

modelos, construindo um caminho crítico que considere as características específicas de cada projeto.

O caminho definido neste trabalho corresponde à segunda opção, entre as duas possibilidades acima discutidas.

No desenvolvimento deste modelo próprio, foram consideradas as quatro funções clássicas da administração, distribuídas em dois blocos respectivamente:

I - O Planejamento Estratégico de Marketing envolvendo as funções de análise e planejamento.

II - O Plano de Marketing, incorporando as funções de implementação e Controle.

A combinação resultante implicará na definição dos objetivos estratégicos do negócio como resultante do processo de planejamento, e a elaboração do plano de marketing definindo as etapas e passos necessários para a implementação dos objetivos estratégicos planejados.

Planejamento Estratégico de Marketing

TAVARES (2000), coloca em discussão a questão de qual seria a etapa inicial deste processo, análise ambiental ou definição da visão, valores e missão?

O posicionamento em favor de um ou de outro ponto de vista deve ser apoiado em alguns pressupostos, que podem orientar melhor esta decisão (TAVARES, 2000, p.153).

Estes pressupostos estão correlacionados ao início e à natureza do negócio, e a experiência da organização em planejamento ou gestão. As empresas de pequeno porte com finalidade lucrativa têm seu início vinculado a uma habilidade específica de seu fundador ou fundadores que decidiram iniciar seu próprio negócio. Assim, de maneira intuitiva, a organização, acaba personificando a missão de seus empreendedores. Mais adiante em sua reflexão, Tavares (2000, p.155), recomenda: *“Nas organizações sem experiência em planejamento convém iniciá-lo a partir da definição de seu espaço de negócio, a visão e a missão”*.

O autor atribui sua recomendação nestes casos, que espelham a situação de análise deste trabalho, às seguintes vantagens:

- Proporciona indicações do sentido segundo o qual a análise ambiental deve ser conduzida;
- Permite a reformulação ou refinamento dos parâmetros inicialmente propostos (visão, valores e missão) a partir da análise ambiental interna e externa, segundo o

próprio ciclo do processo de planejamento.

- Favorece a implementação do ciclo de planejamento, uma vez que a relação entre a missão e o ambiente é dinâmica. Enquanto a definição da missão orienta e delimita o sentido da análise ambiental, esta fornecerá os parâmetros para a redefinição da primeira. Desta forma, caracteriza-se o ciclo de planejamento como uma relação circular, na qual cada dimensão acaba por influenciar a outra. (Figura 1)

Considerados os critérios acima discutidos, este trabalho propõe iniciar o planejamento estratégico de marketing, com a análise e definição do pensamento da empresa quanto aos seguintes fatores:

- **Visão:**
Qual a perspectiva divisada pela empresa quanto ao seu futuro? Que propósito pretende atingir, o que pretende ser, como imagina ser reconhecida nos próximos 5 a 10 anos?
- **Valores:**
Quais são as crenças e valores que a empresa associa (ou pretende associar) ao cumprimento de seus propósitos junto aos seus clientes (mercado), fornecedores, intermediários, colaboradores internos ou externos, ética dos negócios, etc.
- **Missão:**
Qual o escopo e a abrangência do seu negócio quanto a produtos e mercados? (Foco da empresa).

Definidos os parâmetros iniciais do processo, a próxima parte compreende as análises ambientais da empresa, abrangendo a situação interna (ambiente organizacional) e externa (micro e macro ambientes de marketing), conduzidas de modo a avaliar as condições da organização para cumprir com seus propósitos estratégicos.

O micro ambiente de marketing ou ambiente tarefa é representado pelos fornecedores, intermediários, concorrentes e o mercado da empresa, e o macro ambiente, é composto pelo conjunto dos ambientes demográfico, econômico, natural, tecnológico, político legal e sociocultural. (cf. KOTLER, 2000).

O produto destas análises é a identificação dos pontos fortes da empresa na análise interna, e das situações favoráveis na análise externa, como sendo aqueles que podem contribuir

positivamente para o cumprimento de sua missão, manutenção dos seus valores, e, alcançar sua visão de futuro. Já os pontos fracos e situações desfavoráveis, serão aqueles cuja contribuição é percebida como sendo negativa para satisfazerem as mesmas condições (missão, valores e visão).

· **Análise da Situação**

O detalhamento do processo de análise da situação compreende o diagnóstico do que está acontecendo e prognóstico de situações futuras. Esta análise conforme enunciado acima deve ser feita com base em informações internas e externas à organização, as quais devem ser obtidas através de um Sistema de Informações de Marketing eficiente, devendo ser a mais completa possível.

A **análise interna** envolve as variáveis críticas controláveis e avalia as capacidades mercadológicas e competitivas da organização, destacando-se:

- ü Produto ou serviço: descrição, finalidades, qualidade, apoio complementar, vantagens que oferece, inovação.
- ü Políticas de Marketing vigentes: produto, preço, promoção (comunicação integrada de marketing), distribuição e logística.
- ü Resultados alcançados: evolução das vendas, reputação da empresa, participação de mercado, satisfação e retenção de clientes.
- ü Fatores referentes a custo, lucro e indicadores de desempenho: margem de contribuição, análise do ponto de equilíbrio, indicadores de relação entre recursos empregados e retorno.

A definição dos **pontos fortes ou fracos** é resultante da análise destas variáveis internas, que mostram em situação absoluta ou relativa, como se encontra a organização quanto a cada um dos itens verificados e sua capacidade competitiva frente ao ambiente, no cumprimento de sua

Missão e Valores, rumo à Visão definida em seu planejamento estratégico

A análise da situação pode também ser precedida ou complementada com instrumentos de análise de portfólio. A literatura apresenta alguns modelos de análise devidamente comentados em relação aos seus prós e contras. Um aspecto comum a estes modelos, é o fato de combinarem variáveis externas (incontroláveis) do ambiente de marketing, para posicionarem produtos ou UEN's (unidades estratégicas de negócio), possibilitando assim qualificá-las, identificar suas forças e fraquezas, propor ações específicas de marketing, agregando valor e podendo contribuir para o melhor entendimento da gestão e competitividade do negócio.

Para ilustrar um possível método de qualificação de produtos ou negócios HOOLEY (2001, p.48) citando Drucker, enuncia sete tipos de negócios que podem ser encontrados em muitos

portfólios:

1. “Os ganha-pães de hoje _ representam produtos e serviços que geram lucros substanciais, contribuindo positivamente para o fluxo de caixa e os lucros da empresa”. (pontos fortes).
2. “Os ganha-pães de amanhã _ representam investimentos no futuro, estão em crescimento ou em mercados atraentes, e espera-se que possam vir a substituir os atuais ganha-pães”.(possíveis pontos fortes)
3. “Os ganha-pães de ontem _ representam produtos e serviços que tendo tido relevância no passado, não contribuem mais significativamente para o fluxo de caixa ou lucro da empresa. Indica uma possível imobilidade na gestão do negócio”. (possíveis pontos fracos)
4. “Desenvolvimentos _ produtos ou serviços desenvolvidos recentemente que parecem promissores, mas que ainda necessitam de um maior investimento para concretização de suas expectativas futuras”. (possíveis pontos fortes)
5. “Dorminhocos _ representam investimentos em produtos ou serviços já realizados há algum tempo, que ainda não cumpriram com as expectativas inicialmente formuladas”. (pontos fracos)
6. “Investimentos no ego gerencial _ são mantidos no portfólio da empresa apoiados e protegidos por gerencias influentes, na expectativa que venham a produzir resultados no futuro”. (pontos fracos)
7. “Fracassos _ mantidos no portfólio da empresa por inércia da administração, que talvez tema reconhecer seu fracasso”. (pontos fracos)

As análises de portfólio estão amplamente documentadas pelos autores de obras de marketing e estratégia, KOTLER (2000), CHURCHILL (2000), STANTON (2001), etc. Dentre vários modelos, destaca-se a matriz do **BCG (Boston Consulting Group)**, também conhecida como matriz de crescimento e de participação de mercado, identificando seus dois eixos de posicionamento, que permite avaliar e qualificar o portfólio de produtos em quatro categorias distintas, diagnosticar a situação presente e traçar tendências futuras, orientar os investimentos da empresa em seu portfólio, combinando interpretações do comportamento do fluxo de caixa com competitividade e taxas de crescimento de mercado dos produtos. A matriz de posição do negócio – atratividade do mercado, também conhecida como **GE-McKinsey**, posiciona os produtos em uma matriz 3x3, que é dividida em três áreas de atratividade geral: alta, média e baixa. Sua operacionalização é mais complexa, bem como o grau de subjetividade envolvido. Enquanto a matriz do BCG utiliza o critério de fluxo de caixa para avaliar a oportunidade de investimento, a GE privilegia o ROI (retorno do investimento).

A **análise externa** enfoca as variáveis críticas incontroláveis do ambiente de marketing,

concentrando-se naquelas de maior impacto para os resultados do seu negócio. Entre outras podem ser destacadas:

- 1 - *Clientes ou usuários: O comportamento de compra e de consumo segue metodologia própria abordada por diversos autores, (GIGLIO, ENGEL, SCHIFFMAN, SHETH) entre outros, podendo ser analisado, por exemplo, respondendo a questões como: Qual o objeto desejado pelo mercado; com que objetivo é desejado; como está organizado para definir sua aquisição (processo de tomada de decisão de compras); como é sua operação de compra (procedimentos para implementar a compra). (cf. KARSAKLIAN, 2000).*
- 2 - Tomadores de decisão (Estabelece a diferença entre cliente e consumidor), comportamento (atitudes), opiniões.
- 3 - Levantamento dos setores mais promissores de mercado: Identificação dos segmentos em relação às classificações do produto, da aplicação, dos clientes, da localização, etc; tamanho destes segmentos em unidades ou valores.
- 4 - Participação dos concorrentes: Evolução dos mercados e da participação dos seus integrantes (fatia de mercado da empresa e de seus principais concorrentes).
- 5 - Condições ambientais do mercado e possíveis mudanças (cenários): Situação econômica, político social, legislação, cultural, evolução tecnológica e tendências, aspectos demográficos e sua evolução.
- 6 - Estratégias e atividades de marketing dos concorrentes: Procurar identificar quais são as principais estratégias dos concorrentes, suas abordagens com relação ao mercado, a imagem que detém frente ao público alvo definido, características dos seus programas de ação e que resultados vêm obtendo.

Estas análises proporcionam à empresa definir quais são suas **situações favoráveis e desfavoráveis** para competir no ambiente externo, e atingir as diretrizes estratégicas propostas.

As situações desfavoráveis devem ser enunciadas de maneira tão correta e específica quanto possível, distinguindo-se as causas dos sintomas. Podem ser testadas perguntando-se “o que na análise da situação prova que esta é uma situação do ambiente realmente desfavorável à organização?” (Variável Crítica). As situações desfavoráveis devem ser analisadas tanto no estado atual do ambiente, como em suas possíveis variações futuras.

As situações favoráveis do ambiente de marketing são aquelas que podem trazer benefícios à organização, desde que sejam aproveitadas. Situações favoráveis atuais ou futuras são, na maioria das vezes, extremamente voláteis e sua correta identificação é fundamental na obtenção de vantagens competitivas, desde que sejam apropriadas a tempo. (cf. CAMPOMAR, 1983)

Campomar (1983) apresenta em artigo da revista Marketing, uma alternativa à análise SWOT.

O modelo desenvolvido possibilita aprofundar as análises ambientais, uma vez que combina as avaliações das análises interna e externa em uma matriz 2x2, para então definir quatro perspectivas distintas de **Ameaças e Oportunidades**. Esta matriz será designada como **Matriz Estratégica** neste trabalho. (Figura 3)

A junção das situações favoráveis do ambiente com os pontos fortes da organização possibilitam visualizar as **oportunidades** de mercado, que poderão vir a beneficiar a empresa, caso se desenvolvam ações de marketing combinando as variáveis controláveis no sentido de aproveitá-las.

O encontro das situações desfavoráveis com os pontos fracos da organização identifica as **ameaças** de mercado, portanto os problemas que deverão ser resolvidos para que não se comprometa o desempenho futuro da empresa. A identificação objetiva destas situações é muito importante, na medida em que um problema bem definido conduz às soluções mais adequadas.

As outras combinações possíveis apontam as **oportunidades relativas** (junção das situações favoráveis com os pontos fracos sugerem uma oportunidade na hipótese da empresa conseguir contornar ou resolver a fragilidade interna observada), e as **ameaças relativas** (resultado do encontro de situações desfavoráveis com pontos fortes, úteis para explicar como circunstâncias pontuais de mercado podem ser enfrentadas com as forças da empresa). Estas duas novas alternativas de diagnóstico ambiental também devem ser examinadas no sentido de serem maximizadas as possibilidades de aproveitamento de possíveis oportunidades, ou minimizadas as possíveis ameaças (problemas).

Figura 3 - Matriz Estratégica

Matriz Estratégica

CAPACITAÇÃO

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<u>CENÁRIOS</u> FAVORÁVEIS	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADE RELATIVA
DESFAVORÁVEIS	AMEAÇA RELATIVA	AMEAÇAS

Fonte: CAMPOMAR (1983)

Os **objetivos de marketing** devem ser compatíveis com os objetivos estratégicos da organização, contribuir decisivamente para o cumprimento da missão e valores e possibilitar atingir a visão; sendo estabelecidos em um processo de negociação de comum acordo entre a administração e os responsáveis por seu cumprimento.

Após a análise da situação e conhecendo-se as ameaças e oportunidades que a organização tem ou terá no futuro, pode-se determinar seus limites e desta forma, fixar objetivos específicos, mensuráveis, realísticos, e desafiadores, abrangendo todos os aspectos controláveis da atividade de marketing.

Objetivos resultantes de um processo analítico como o descrito, tem por finalidade neutralizar as ameaças e aproveitar as oportunidades, o que os caracteriza como **objetivos estratégicos de marketing**. Sua apresentação deve ser quantificada quanto aos resultados pretendidos no futuro, item a item, de forma bem específica, em números relativos e absolutos: Por exemplo: obter um incremento de “x” % na penetração dos produtos em determinado território, com custos, receitas,

margem de contribuição, lucro e prazos de realização claramente definidos por área, departamento ou elemento-chave responsável.

A atribuição de metas por áreas de atuação segmenta os objetivos gerando responsabilidade e comprometimento por parte da estrutura organizacional responsável por sua implementação, facilitando seu controle e avaliação. Enquanto estas ações (metas) não forem cumpridas, os objetivos principais também não o serão.

O Plano de Marketing é o instrumento que irá orientar a implementação dos objetivos estratégicos planejados

Plano de Marketing

DIAS (2003, p.475), no capítulo 17, apresentado por JONES, Victória, propõem a apresentação de um plano de marketing como ferramenta de persuasão, descrevendo também os passos necessários para ao seu desenvolvimento, e a estrutura de sua organização.

Em seu texto, realça a importância deste instrumento como parte essencial do plano de negócios global da organização, posicionando o plano de marketing entre o objetivo amplo de um plano de negócios e o restrito de cada ferramenta de marketing.

O plano de marketing apresenta um roteiro de ação útil na justificativa de investimentos, reúne todas as ferramentas e princípios de marketing, e, seu valor e contribuição serão tão bons quanto forem as informações e análises em que se fundamentou.

Neste sentido, enfatiza que seu processo de redação e a qualidade de suas informações são mais importantes do que o formato utilizado, recomendando ainda cuidados quanto a:

- Organização (seqüência lógica)
- Clareza (facilidade de leitura e entendimento)
- Abrangência (nível de análise e detalhe apropriado à empresa)
- Coerência (com políticas da empresa e informações de mercado)
- Honestidade (citação de fontes e premissas explícitas)
- Racionalidade (análises com conclusões e recomendações)
- Persuasão (recomendações apoiadas em bases sólidas)
- Atualização (Revisões permanentes acompanhando a dinâmica do mercado)

Apoiada nas recomendações acima, a empresa passa a desenvolver o plano de marketing que deverá conter os aspectos descritos passo a passo mais à frente deste texto.

Como há várias formas de se apresentar um plano de marketing, cabe ao profissional responsável, selecionar o modelo mais adequado às suas necessidades específicas. Dentre as diversas alternativas possíveis, buscou-se apresentar neste trabalho um modelo suficientemente abrangente e genérico, a fim de otimizar seu aproveitamento no estudo de caso.

Uma vez encontrados os objetivos, o próximo passo implica em definir as **estratégias competitivas de marketing** que permitirão à empresa alcançá-los.

O tópico das estratégias é apresentado em dois momentos distintos quando tratamos de combinar o planejamento estratégico corporativo, com o plano de marketing, conforme já abordado anteriormente neste texto. A primeira abordagem diz respeito às estratégias corporativas, que são designadas para viabilizar os objetivos estratégicos corporativos, afetando, portanto, todas as áreas funcionais da organização. O segundo momento ocorre quando da elaboração do plano de marketing, depois de se ajustarem os objetivos específicos da área, para os quais também serão designadas estratégias específicas de marketing.

O presente estudo contempla um projeto universal de uma empresa, o que implica em se fazerem as adaptações necessárias a cada situação específica, no momento em se apropriarem os conceitos aqui discutidos. Cabe aqui analisar e definir uma cesta de estratégias que individualmente ou em conjunto possibilite demarcar com o maior grau de assertividade possível o caminho crítico que leve um projeto ao encontro de seus objetivos. A seleção apresentada a seguir incorpora um elenco de conceitos que podem contribuir nesta direção.

Competências Essenciais

Pode ser definida como um conjunto de habilidades, tecnologias e capacidades da empresa, essenciais à condução do seu negócio, de forma harmônica e integrada. Representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto no nível pessoal quanto da unidade organizacional. Possibilita estabelecer diferenciação entre concorrentes, exigindo uma contribuição desproporcional frente à percepção de valor a ser estabelecida por seu público alvo. HAMEL e PRAHALAD, (1995).

Foco Competitivo

“Quando todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender aos interesses dos clientes, o resultado é o marketing integrado” (KOTLER, 2000).

O autor apresenta em sua obra, duas situações de organograma, descrevendo na primeira uma

pirâmide que inclui os clientes em sua base, e no sentido ascendente, os demais níveis, operacionais; táticos, correspondendo às gerências médias; e no topo, a alta administração. Esta situação representa o organograma tradicional. Na segunda hipótese, a pirâmide é invertida, ficando a base com os clientes no alto, e a seqüência anterior é mantida, agora no sentido descendente. Esta pirâmide invertida representa a empresa moderna, com foco no mercado. HOOLEY (2001) discute a questão da orientação para o mercado, valendo-se da representação de um triângulo indicando em cada uma de suas pontas os componentes da orientação para o mercado. A figura 4 abaixo é uma adaptação deste modelo.

Figura 4 - Orientação competitiva para o mercado



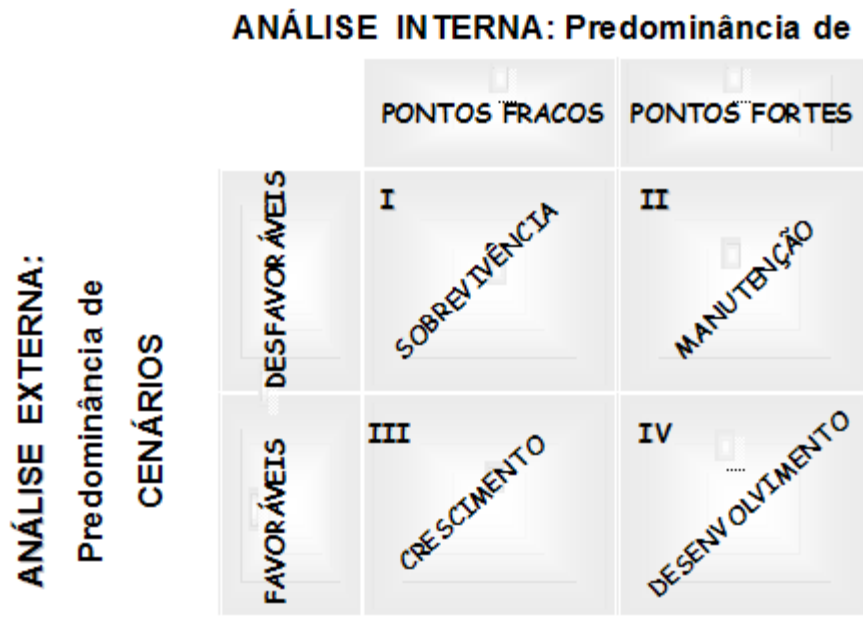
A figura 4 propõe como foco da empresa a mútua satisfação e valor para os relacionamentos de troca pertencentes à cadeia de entrega de valor da empresa, construídos a partir do monitoramento permanente das expectativas do mercado, e das ações dos concorrentes.

Posicionamento Estratégico corporativo

O posicionamento estratégico corporativo, descrito por TAVARES (2000, p.343) refere-se às estratégias internas da organização. A estratégia de *desenvolvimento* é abordada pelo autor, traçando um paralelo com o ser humano: “O crescimento físico do ser humano deve ser concomitante ao seu desenvolvimento emocional, intelectual e moral. Também, a organização tem que se desenvolver para apoiar seu crescimento, e neste caso, a idéia é aplicada ao capital intelectual e aos recursos tecnológicos”. A estratégia de desenvolvimento também pode ser observada na matriz de posicionamento estratégico corporativo (figura 5), quando são correlacionadas as forças e fraquezas de uma empresa, com cenários favoráveis ou desfavoráveis. O 4º quadrante, combinando as forças da empresa com cenários favoráveis, sugere a estratégia de desenvolvimento, adequada, por exemplo, às situações de novos negócios.

Figura 5:

Posicionamentos Estratégicos Corporativos



Fonte: OLIVEIRA (1999, p.130)

Estratégias de crescimento

A figura 6 apresenta quatro possíveis estratégias de crescimento, desenvolvidas por ANSOFF (1977), demonstradas na matriz Produto-Mercado, a seguir definidas.

Penetração: Aumentar as vendas nos mercados atuais com os mesmos produtos.

Desenvolvimento de mercado: Expandir para novos mercados, mantendo os mesmos produtos.

Desenvolvimento de produtos: Desenvolver novos produtos, para os mesmos mercados.

Diversificação: Expandir para novos mercados com a oferta de novos produtos.

Figura 6 - Estratégias de Crescimento

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO
MATRIZ PRODUTO-MERCADO

		PRODUTOS	
		Existentes	Novos
MERCADOS	Existentes	Penetração	Desenvolvimento de Produto
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: ANSOFF (1977)

LAMBIN (2000) acrescenta às estratégias acima, a “*integrada*”. A integração pode ocorrer por incorporação de fornecedores, distribuidores ou concorrentes, na cadeia de entrega de valor.

Para cada uma destas estratégias, cabe um conjunto de ações próprias à sua correta implementação, permitindo às empresas novas ou não, traçarem seus caminhos no mercado com maior assertividade.

Estratégias Competitivas

Figura 7 - Estratégias Competitivas

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	VANTAGEM ESTRATÉGICA	
	Percepção do Target	Liderança Total de Custos
Toda Industria	Diferenciação	Custos
Segmento Específico	Enfoque	

Fonte: PORTER (1986, p.53)

Diferenciação: Oferta com características distintas quanto aos concorrentes.

Liderança Total de Custos: Controle e redução total de custos.

Enfoque: Foco em “Target” e segmentos específicos de mercado (Nichos de Mercado).

As estratégias competitivas discutidas por ROCHA (1992), citando Alderson, podem ter duas características básicas, a concorrência em preços e a diferenciação de produtos. Na primeira busca-se oferecer a mesma satisfação ou risco ao consumidor por menor custo, colocando a disputa do mercado na concorrência de preços. Sua implementação pressupõe que a empresa desfrute de alguma vantagem diferencial de custo em relação à concorrência. Na segunda hipótese, a diferenciação de produtos significa oferecer maior satisfação ou redução de risco, sem contudo onerar o custo do consumidor. Neste caso a concorrência se dá na oferta. As variáveis que contribuem para a diferenciação das ofertas serão apresentadas no tópico “*fatores de diferenciação*” mais adiante neste texto.

A matriz de Porter demonstrada na figura 7 acima apresenta três estratégias genéricas para estabelecer a competição de mercado pelas empresas. A diferenciação e a liderança total de custos mantêm identidade com aquelas desenvolvidas por Alderson destacando-se, portanto, o *enfoque*. A concentração de recursos em um único grupo de compradores, segmento ou mercado geográfico, visa a obtenção da liderança da empresa neste espaço.

Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são aqueles considerados cruciais ou vitais para conduzir o negócio e geralmente são representados por um pequeno número de elementos decisivos para o desempenho da organização.

Os FCS são identificados através da análise comparativa entre os vencedores e os perdedores de determinado mercado, ou entre os líderes e as demais empresas que compõem o setor. Quase sempre representam fatores passíveis de maior alavancagem, ou seja, suscetíveis de produzir o melhor resultado para uma dada quantidade de esforço. Contemporaneamente, os FCS são determinados com base nas competências distintas que a organização possui ou têm condições de desenvolver para superar a concorrência.

No universo empresarial não se esperam estratégias perfeitas, valendo mais o desempenho relativo que o absoluto na comparação com os concorrentes mais próximos.

A boa estratégia empresarial de acordo com HOOLEY (2001) e OHMAE (1985), será aquela que permita à empresa conquistar alguma vantagem expressiva sobre seus concorrentes a um custo aceitável.

Segmentação e Público Alvo

Os critérios de segmentação e definição do público alvo podem ser de quatro naturezas distintas, quando direcionados para os consumidores pessoas físicas:

Geográfico: Refere-se aos dados geo-econômicos e de identificação pessoal.

Demográfico: No Brasil temos os dados estatísticos levantados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) quanto a estratificação da população por sexo, renda familiar, idade, educação, moradia, etc.

Psicográfico: Corresponde aos dados de identificação comportamental, e busca agrupar indivíduos com culturas, hábitos de consumo e interesses comuns. Um exemplo característico são as “tribos” constituídas por grupos de jovens.

Benefícios: Necessidades, desejos e aspirações comuns constituem o núcleo deste critério.

O principal objetivo da estratégia de segmentação é o de otimizar os resultados dos esforços de marketing. Os requisitos necessários para este processo, implicam em que os segmentos identificados sejam mutuamente excludentes (homens e mulheres, por exemplo), possam ser quantificados, existam informações disponíveis para ação seletiva em cada segmento e que se possa avaliar a elasticidade das respostas ao esforço de marketing. KOTLER (2000).

A segmentação industrial, ou empresarial (pessoas jurídicas) obedece a critérios distintos, mantendo sua importância no processo estratégico de marketing. SIQUEIRA (2000) apresenta diversas abordagens a este respeito, citando entre outros autores, Simon e Freiner; Gardner e Thomas; Ames etc, que atribuem à segmentação o papel de **estratégia de marketing, e, competitiva**, entre outras razões, pelo equilíbrio almejado entre a atratividade e a habilidade de se conseguir uma vantagem competitiva em dado segmento alvo, pela concentração de recursos na elaboração do marketing *mix* destinado a um público específico, e finalmente nos dizeres de Biggadike, a segmentação de mercado e o posicionamento são as contribuições mais importantes do marketing para a administração estratégica.

Siqueira relaciona em sua pesquisa cerca de nove modelos diferentes de segmentação, entre os quais, as bases mais usadas são:

- Geográfica_ critério de regionalização para vendas e logística
- Setores Industriais_ critério da categoria de negócio
- Tamanho do comprador_ critério de volume de compras
- Aplicação do produto_ critério da finalidade de uso da oferta
- Benefício_ critério da decisão de compra por atributo da oferta (preço, qualidade, prazo de entrega, serviços de pós-venda, etc.).

Posicionamento da Oferta

O posicionamento da oferta é a imagem obtida por um dado produto ou serviço na mente do consumidor ou comprador, considerando-se três vetores determinantes: A oferta, o grupo alvo e os concorrentes com quem competem diretamente, alternativamente ou de forma substitutiva.

Posicionar, portanto, é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupe uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores alvo.

O posicionamento pode ocorrer de várias maneiras: por qualidade, preço, marca, categorias de produto, atributos, benefícios, etc. KOTLER (2000). O próximo passo depois de definido o posicionamento que se deseja obter, será o de determinar os fatores de diferenciação que irão possibilitar atingir o posicionamento desejado.

Fatores de Diferenciação

A diferenciação ocorre quando existe uma base significativa de fatores que permitam distinguir as ofertas de diversas empresas entre si. Esta base pode ser real ou imaginária, devendo ser de real importância para o cliente, estabelecendo sua preferência no processo de tomada de decisão de compra. As variáveis de diferenciação podem ser atribuídas aos produtos e serviços, quanto à forma, estilo, qualidade, embalagem, tecnologia, marca, imagem do produto ou fabricante, serviços que acompanham a oferta (decisões de produto ampliado), atendimento prestado, pessoal empregado, acessibilidade dos canais de venda, entre outros. A comunicação de marketing tem um importante papel a cumprir na percepção do comprador quanto aos fatores de diferenciação, podendo ela própria ser um deles. (cf. ROCHA, 1992).

HOOLEY (2001, p.41) introduz o conceito de *vantagem diferencial*: “*A vantagem diferencial pode ser criada com base em qualquer ponto forte ou nas competências específicas da empresa em relação à concorrência*” O fator determinante da vantagem reside no fato dela ser um valor para o cliente (preço menor, melhor qualidade ou atendimento, por exemplo).

Estratégias de Preço

As estratégias de preço, que combinadas com as de diferenciação constituem os elementos básicos da vantagem competitiva, PORTER (1986), e de posicionamento, KOTLER (2000), situam-se entre os extremos da *Penetração*, e do *Skimming*, representando a primeira os preços baixos, e a segunda, originada da palavra “*skim*” (nata que fica sobre a parte superior do leite recém extraído), identificando preços altos para a “nata do mercado” (cf. JAIN, 1997).

Ambas as estratégias podem gerar impactos importantes tanto no mercado, como nos resultados econômico-financeiros das empresas, estando geralmente associadas a aspectos intangíveis das ofertas, como a qualidade e a imagem dos produtos e serviços (cf. ROCHA, 1992). Jain (1997) atribui a aplicação destas estratégias ao lançamento de novos produtos no mercado, identificando na *penetração* elementos para barrar a entrada de competidores no mercado, e associando ao *skimming*, atributos de segmentação do mercado, que poderá ser massificado posteriormente com reduções de preço.

Para produtos já consagrados no mercado, Jain apresenta três estratégias conhecidas, a manutenção, a redução e o aumento dos preços. A redução de preços pode ser explicada em situações de estratégia defensiva com a entrada de novos competidores; de ataque com o objetivo de conquistar uma fatia maior de mercado; ou ainda como resposta às necessidades dos clientes.

O aumento de preços pode ser uma resposta à perda de margem de contribuição por impactos inflacionários; redução de embalagens com manutenção do preço de etiqueta, prática que vem colecionando adeptos no mercado brasileiro atual (2003/2004); aumento do lucro em produtos e marcas de grande aceitação; reposicionamento da oferta para segmentos de categoria sócio-econômica mais elevada.

Ambas as estratégias (redução ou aumento de preços), podem ocasionar efeitos desejáveis ou não no volume de vendas dos produtos ou serviços, em função da elasticidade-preço da demanda, o que sugere desenvolver experiências prévias para adquirir a sensibilidade necessária a estes procedimentos.

A manutenção dos preços em longo prazo pode ser atribuída a políticas de negócio de empresas socialmente responsáveis, alinhamento com esforços governamentais de controle inflacionário, ou ainda a falta de previsibilidade quanto à reação dos consumidores e concorrentes.

O conceito de Curva de Experiência, também denominada Curva de Aprendizado, (cf. DOLAN, 1998), atribui uma redução nos *custos totais* em determinada percentagem constante, sempre que o volume acumulado de produção duplica. Não deve ser confundido com a economia de escala, que proporciona reduções no *custo fixo*, que com o aumento da produção, passa a ser dividido por um número maior de unidades. O conceito de curva de experiência, também é associado às situações de competitividade de empresas líderes de mercado. O fato destas produzirem e colocarem uma quantidade maior de produtos no mercado em relação a seus competidores, permite operarem com margens de contribuição superiores à de seus concorrentes, o que as torna líderes em custo, e portanto numa posição privilegiada para impor seus preços.

Uma vez escolhidas e definidas as estratégias compatíveis com os objetivos planejados, o passo seguinte será implementá-las, estruturando e detalhando os **programas de ação** necessários, com as melhores combinações possíveis de **composto de marketing** (marketing mix integrado) para cada oferta e respectivo público alvo.

Como orientação geral o programa de ação deve conter as especificações das providências, prioridades e respectivas ações a serem empreendidas, sendo indispensável a indicação dos responsáveis pelas mesmas no formato de quem vai fazer o que, quando, a que custo, e com que resultados (margem de contribuição e lucro entre outros).

O conjunto de ações que compõem estes programas deve considerar:

Definição do Composto de Marketing

Consideradas as *estratégias mercadológicas competitivas* definidas anteriormente, constroem-se as ofertas específicas para cada público alvo escolhido, de modo a estabelecer um programa de *Marketing Mix Integrado*.

As **decisões de produtos ou serviços** podem seguir os parâmetros propostos por KOTLER (2000, p.416): “*Ao planejar sua oferta ao mercado, o profissional de marketing precisa pensar em cinco níveis de produto. Cada nível agrega mais valor, e os cinco constituem uma hierarquia de valor para o cliente*”.

Esta hierarquia tem início com o *benefício central*, que representa a solução proposta para a necessidade do cliente. Como exemplo, a oferta de seguros de automóvel significa a compra de

“proteção” para o patrimônio do segurado. No segundo nível, o benefício central é transformado em *produto básico*. Nesta etapa são definidos todos os componentes tangíveis da oferta. A seguir, no terceiro passo elabora-se o *produto esperado*, assegurando que o cliente receberá o produto com os atributos compatíveis com suas expectativas. No quarto nível, *produto ampliado*, procura-se meios para superar as expectativas do comprador, agregando novos atributos e benefícios, geralmente na forma de serviços que acompanham a oferta, como por exemplo, no varejo, embalagens para presentes; empresa de transportes aéreas e administradoras de cartões de compra, salas vip nos aeroportos; seguradoras de autos, serviços mecânicos de urgência, carros guincho e carros de reserva; indústria de alimentos, consultoria culinária; etc. Por último, no quinto nível, o *produto potencial*. Esta etapa deve refletir as tendências futuras, na busca para manter e aprofundar a diferenciação e a competitividade da oferta. Kotler aborda também o *encantamento* do cliente, representando o ato de surpreendê-lo, excedendo suas expectativas.

As ofertas de prestação de serviços envolvem variáveis próprias, que exigem mais cuidados além dos já especificados acima, conforme demonstrado por LAS CASAS (1991), LOVELOCK (2001) e HOFFMAN (2003).

Os serviços são

Intangíveis: Sua oferta representa uma promessa. Não podem ser percebidos por nossos sentidos. O comprador poderá avaliar sua escolha somente depois de ter utilizado o serviço. Neste caso, devem-se procurar os meios adequados para assegurar aos clientes a credibilidade quanto ao atendimento de suas expectativas.

Inseparáveis: A produção e consumo ocorrem simultaneamente. Este fenômeno pode provocar gargalos no atendimento em determinados períodos. Cabe encontrar soluções preventivas para não perder clientes.

Heterogêneos: Dificuldade para estabelecer padronização, por serem operados por indivíduos. Formas de auto-atendimento, manuais de prestação de serviços, e treinamento são algumas das soluções propostas neste caso.

Perecíveis: Não podem ser estocados, o que acarreta perda de receita em caso de ociosidade ou quando a demanda ultrapassa a capacidade de atendimento. Uma solução possível é a flexibilização do atendimento, procedimento comum em restaurantes, hotéis e serviços bancários que tem demanda sazonal bem definida.

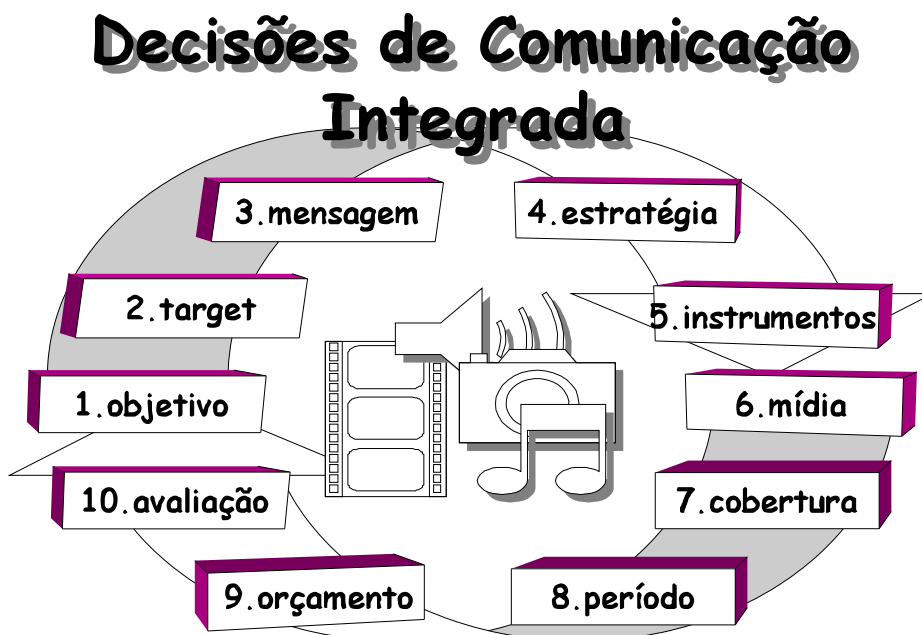
As **decisões de preço** envolvem a definição do nível adequado para competir no mercado; políticas de descontos e reduções; bonificações; formas e condições de pagamento; sazonalidade, periodicidade e características das promoções; políticas de escambo; etc. DOLAN (1998).

As **decisões de promoção** ou comunicação integrada de marketing podem seguir um roteiro próprio, conforme sugerido na figura 13. O processo tem início com a fixação dos objetivos de comunicação (imagem corporativa, posicionamento de marcas, lembrança, persuasão, informação, etc.), compatíveis com os objetivos e metas de marketing e as estratégias anteriormente definidas. Em seguida aprofunda-se a análise do perfil do público alvo interno e externo para ajustar a mensagem a ser divulgada.

No quarto passo, são discutidas as estratégias de comunicação (*push or pull*, por exemplo), e a seguir os instrumentos necessários à boa recepção e absorção da mensagem (propaganda, publicidade, venda pessoal, promoção de vendas, etc.);

No sexto passo, definição da mídia e plano (eletrônica, impressa, etc); na sétima etapa do processo são tomadas as decisões de cobertura geográfica da campanha; no oitavo, o período de exposição; no nono são preparados os orçamentos de comunicação; e finalmente, a 10ª etapa compreende os instrumentos de avaliação e controle dos resultados pretendidos. SAMPAIO (1999), PEREZ E BAIRON (2002).

Figura 8 - Decisões da Comunicação Integrada



As **decisões de distribuição e logística** (praça ou ponto de venda) conferem acessibilidade à oferta e seria desejável construí-la sob a ótica do comprador. Há diversos processos envolvidos nestas decisões, e a logística interna e externa esta subordinada a definições prévias quanto aos canais de distribuição (próprios, geridos por intermediários, virtuais, parcerias estabelecidas por franquias, etc.); sua a cobertura; a localização da transferência da posse ou da propriedade; zonas de vendas; níveis de estoque para atendimento; transporte; etc. Entre as estratégias de acessibilidade definidas na literatura, a *exclusiva* propõe que o ponto de venda ofereça unicamente produtos ou serviços de um mesmo fabricante (Montadoras de automóvel, distribuidoras de combustível, etc.), a *seletiva*, distingue e qualifica a oferta segmentando o público alvo (por região, tipo de intermediário, etc.); e por último a *intensiva* busca disseminar a oferta no maior número de pontos de venda possível (produtos de consumo em massa como bebidas, cigarros, etc.). COBRA (1991).

Definição ou redefinição da Estrutura de Marketing

Envolve as alterações de pessoal, atribuições de tarefas, cronograma de ações e responsabilidades pela implementação dos itens constantes do plano de marketing.

Atribuições e Programação de Recursos

Corresponde a elaboração de todos os orçamentos contendo custos e despesas de marketing; receitas, margem de contribuição e a situação de lucros e perdas projetada; cronograma de ações, resultados de vendas e participação de mercado; demais Indicadores de performance.

Avaliação e Controle

A estrutura do plano de marketing deve conter as condições necessárias ao seu controle, indicando as projeções com que foi elaborado, possibilitando a comparação com o realizado; informando a base de dados e as fontes de consulta; indicando a frequência de acompanhamento (diária, semanal, mensal, semestral); definindo o formato dos relatórios; apresentando as datas críticas de atenção; elaborando os processos de alimentação, disseminação e decisão que integrarão o Sistema de Informações de Marketing (SIM).

O detalhamento destes procedimentos deve incluir que espécie de informações e “feedback” devem ser prestados periodicamente a cada responsável, permitindo a comparação dos resultados reais com os planejados por área de atuação,

Deverá haver um cuidado quanto ao formato da apresentação das informações de controle, para que se possa compreendê-los facilmente, destacando os aspectos relevantes, poupando tempo de leitura, atribuindo foco à análise e assertividade nas eventuais decisões de correção de rumos.

Deve ser fixada a data em que será feita a análise geral dos resultados em confronto com os parâmetros iniciais do plano.

Podem ser estabelecidos controles independentes para o acompanhamento das estratégias e dos orçamentos.

O controle estratégico implica em um período de tempo longo (alguns anos), mensurações qualitativas e quantitativas, concentração interna e externa, e a ação corretiva é contínua.

Os passos envolvidos no controle estratégico envolvem: determinar o que deve ser monitorado, avaliado e controlado; estabelecer padrões; mensurar o desempenho; comparar o desempenho com os padrões; tomar medidas corretivas se houverem desvios.

Como padrões de controle estratégico, podem-se adotar técnicas de benchmarking competitivo; integrar o conjunto de empresas que participam do PIMS (Profit Impact of Market Strategies), um banco de dados qualitativo e quantitativo; o sistema Fortune (Dimensões: qualidade de produtos ou serviços; qualidade da administração; grau de inovação, valor do investimento a longo prazo, solidez financeira; responsabilidade ambiental e social na comunidade, utilização dos ativos da empresa, habilidade em atrair, desenvolver e manter talentos); participação relativa de mercado

O controle orçamentário tem como características um período de tempo curto (um ano ou menos); mensurações quantitativas; controle interno; e a ação corretiva pode ser tomada após o período do orçamento.

Entre outros, ainda podem ser considerados como indicadores importantes na avaliação da empresa, o retorno sobre investimentos (ROI); o valor de mercado da empresa; a duração média do relacionamento com o cliente; atribuição de metas de qualidade; índices de produtividade; o investimento em análise estratégica de mercado e concorrência; e o investimento no desenvolvimento de competências;

Os padrões e os indicadores críticos do processo de avaliação e controle do negócio, as análises e os resultados obtidos, devem alimentar o Sistema de Informações de Marketing como já mencionado anteriormente, proporcionando feedback e desenvolvendo a cultura do aprendizado na organização (PERREAULT e McCARTHY, 2002).

Não se pode melhorar aquilo que não se pode medir.

Conclusão

Um modelo de planejamento e plano estratégico de marketing voltado ao desenvolvimento e implantação de novos projetos, ou integrando o plano de negócios de empresas e ofertas já implantadas, poderá, portanto, ser constituído dos seguintes tópicos:

- Histórico da empresa

Processo de Planejamento Estratégico

(Etapas de análise e planejamento)

Visão

Valores

Missão

Análise da Situação

Interna (Capacitação): pontos fortes e fracos

Externa (Cenários): situações favoráveis e desfavoráveis

Matriz estratégica (Ameaças & oportunidades)

Objetivos Estratégicos

Processo de Plano de Marketing e Ação

(Etapas de implementação e controle)

Estratégias competitivas de mercado

Competências Essenciais

Foco Competitivo

Posicionamento Estratégico Corporativo

Estratégias de Crescimento

Estratégias Competitivas

Fatores Críticos de Sucesso

Instrumentos de Ação Mercadológica Competitiva

Segmentação Público Alvo

Posicionamento

Diferenciação
Estratégias de Preço
Programas de Ação: Composto de Marketing (Marketing Mix) e orçamentos
Decisões de produto e serviços
Decisões de preço
Decisões de promoção (comunicação integrada de marketing)
Decisões de ponto de venda (distribuição e logística)
Definição da estrutura de marketing
Atribuição e programação de recursos (orçamentos)
Controle e Avaliação

Referências Bibliográficas

- AAKER, D. A. *Administração Estratégica de Mercado*, 5a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ALDERSON, W. *An Approach to a Theory of Planning*. Harvard Business Review. September- October, 1963.
- CAMPOMAR, M. C. *Revisando um modelo de plano de marketing*. Revista Marketing, ano XVII, p.121, nov. 1983.
- _____. *O Sistema de Marketing*. Revista Marketing. ano XVIII, n.131, p-43-45, set. 1984.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração Estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHURCHILL, G. A. e PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, M. *Marketing Básico: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1991.
- CZINKOTA, M. R.; DICKSON, P. R.; DUNNE, P. et al. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DOLAN, R. J.; SIMON, H.. *O Poder dos Preços: as melhores estratégias para ter lucro*. São Paulo: Futura, 1998.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Comportamento do Consumidor*. 8a. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.

- FERRELL, C. O.; HARTLINE, M.D.; LUCAS J.R. et al. *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GLIGLIO, E. *O Comportamento do Consumidor e a Gerência de Marketing*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. *Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos*. 2a. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- HOOLEY, G. J. et al. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Prentice Hall-Makron, 2001.
- _____; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 2a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- JAIN, S. C. *Marketing Planning and Strategy*. 5th. ed. United States: South-Western, 1996.
- KARSAKLIAN, E. *Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOLTLER, P. *Administração de Marketing*. 10a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____. *Marketing para o século XXI: Como criar conquistar e dominar mercados*. 2a. ed. São Paulo: Futura, 1999.
- LAMBIN, J.-J.. *Marketing Estratégico*. 4a. ed. Portugal: McGraw-Hill, 2000.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de Serviços*. São Paulo: Atlas, 1991.
- LOVELOCK, C. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. *Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997.
- OHMAE, K. *O Estrategista em Ação*. São Paulo: Pioneira, 1985.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico*. 14a. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PEREZ, C.; BAIRON, S. *Comunicação e Marketing: teorias da comunicação e novas mídias um estudo prático*. São Paulo: Futura, 2002.
- PERREAULT, W. D.; MCCARTHY, E. J. *Princípios de Marketing*. 13a. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 9a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- _____. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. 5a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. *Marketing: Teoria e Prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1992.

SAMPAIO, R. *Propaganda de A a Z: Como Usar a Propaganda para Construir Marcas e Empresas de Sucesso*. 2a. ed., 3a. Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. *Comportamento do Consumidor*. 6a. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SHETH, J. N.; ESHGHI, A.; KRISHNAN, B. et al. *Marketing na Internet*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

_____; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. *Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.

SIQUEIRA, A. C. B. *Segmentação de Mercados Industriais*. São Paulo: Atlas, 2000.

TAVARES, M. C. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.