

**Curso Superior de  
Tecnologia em  
Gestão de Marketing**



**Graduação  
Módulo 5**

**Profº Marcos Rambalducci  
Planejamento de Marketing**

*“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas.  
Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota.  
Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas...”*

SUN TZU – A arte da guerra

## 1. O QUE É ESTRATÉGIA

Para que se entenda o que é o planejamento de marketing é fundamental que primeiramente saibamos o que é o planejamento estratégico de uma organização (ou de uma unidade de negócios), e como ele dará os parâmetros necessários que nortearão e delimitarão o planejamento de marketing que culminará com a apresentação deste em um formato chamado plano de marketing. E aqui começamos com este propósito buscando de antemão antever o significado de estratégia, alguns termos que precisam ser bem distinguidos, as opções estratégicas genéricas, e os critérios de uma estratégia eficiente.

Como escreve Mintzberg (2003, p. 20), não existem respostas universalmente corretas neste campo, mas existem orientações interessantes e construtivas. O autor traz algumas definições úteis.

**Estratégia** “é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente”. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

**Metas** (ou **objetivos**) ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser conseguidos. Todas as organizações têm metas múltiplas dentro de uma hierarquia complexa (Simon, 1964); desde objetivos de valor, que expressam as amplas premissas de valor no sentido das quais a empresa deve se movimentar; através de objetivos organizacionais gerais, que estabelecem a natureza pretendida do empreendimento e as direções nas quais deve se movimentar - até uma série de objetivos menos permanentes que definem metas para cada unidade organizacional, suas subunidades e, finalmente, todas as principais atividades dentro de cada subunidade. As metas principais - as que afetam a direção e a viabilidade total da entidade - são chamadas *metas estratégicas*.

**Políticas** são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer. Essas regras podem, muitas vezes, tomar a forma de decisões contingentes para resolver conflitos entre objetivos específicos. Por exemplo: “Não ultrapasse três meses de inventário de qualquer item sem aprovação da diretoria”. Como os objetivos que os apóiam, as políticas existem hierarquicamente em toda a extensão da organização. Políticas importantes as que orientam a direção e a postura geral da entidade ou que determinam sua viabilidade - são chamadas *políticas estratégicas*.

**Programas** estabelecem a *seqüência passo-a-passo das ações* necessárias para que você atinja os principais objetivos. Expressam **como** os objetivos serão alcançados dentro dos limites estabelecidos pela política. Asseguram que os recursos estejam comprometidos para que você atinja as metas e proporcionam o traçado dinâmico contra o qual o progresso pode ser mensurado. Esses programas de porte que determinam o empuxo e a viabilidade geral da entidade são chamados **programas estratégicos**.

**Decisões estratégicas** são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes. Ajudam intimamente a formar as verdadeiras metas do empreendimento. Ajudam a delinear os amplos limites dentro dos quais a entidade opera.

Ditam tanto os recursos aos quais o empreendimento terá acesso para suas tarefas quanto os principais padrões nos quais esses recursos serão alocados. E determinam a eficiência do empreendimento - se seus principais esforços estão na direção dada pelo potencial de seus recursos - em contraposição ao fato de as tarefas individuais serem ou não realizadas. O âmbito das operações é a administração pela eficiência, juntamente com uma miríade de decisões necessárias para manter a rotina diária e os serviços da empresa.

#### 1.1 O que é Estratégia Empresarial

Segundo Andrews citado por Mintzberg (2003, p.58) estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

##### 1.1.1 As estratégias genéricas

Entendemos estas estratégias como aquelas que distinguem de forma inequívoca a essência do negócio. Porter (1985, p.11) acredita que existem apenas dois “tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode ter: preços baixos ou diferenciação”. A combinação destas competências traz três estratégias genéricas capazes de permitir à organização a obtenção de desempenho acima da média: liderança de custos, diferenciação e enfoque.

Treacy e Wiersema (1995), à partir dos conceitos de Porter, condensaram o entendimento destes três tipos genéricos, que fornecem um ponto de partida para o pensamento estratégico:

- 1- **excelência operacional**. As empresas que a buscam não são basicamente inovadoras em produtos ou serviços, nem cultivam relacionamentos profundos e individuais com seus clientes. Em vez disso, as empresas operacionalmente excelentes oferecem produtos médios em relação ao mercado ao melhor preço, com o mínimo de inconveniência.

- 2- *liderança de produto*. Seus praticantes se concentram em oferecer produtos que alargam as fronteiras do desempenho. Sua proposição aos clientes é a oferta do melhor produto, e ponto final. Além disso, os líderes em produtos não constroem suas posições com apenas uma inovação; eles continuam inovando ano após, anos, ciclo de produto após ciclo de produto.
- 3- *intimidade com o cliente*. Seus partidários focalizam não a entrega daquilo que o mercado deseja, mas daquilo que clientes específicos desejam. As empresas íntimas com clientes não buscam transações únicas; elas cultivam relacionamentos. Elas se especializam em satisfazer necessidades únicas que, com frequência, somente elas reconhecem, em virtude do seu relacionamento e conhecimento íntimos com o cliente". "Por intimidade com o cliente, entendemos vender ao cliente uma solução total, não apenas um produto ou serviço" (TREACY ; WIERSEMA, 1995, p.165).

Quando uma empresa focaliza suas atenção na entrega e na melhoria de um tipo de valor para o cliente, afirmam os autores, certamente poderá, nessa dimensão, ter um desempenho melhor que o de uma outra empresa que divide sua atenção entre mais de uma dimensão. Nenhuma empresa pode ser melhor em todas as dimensões de valor.

Não fazer uma opção significa manter modelos operacionais híbridos e indefinidos que causam confusão, tensão e dissipação de energia. Não escolher significa ficar a mercê de outro participante que está comprometido com um valor inigualável e focalizado em como atingi-lo.

É fundamental, no entanto, manter limites mínimos para os padrões nas outras dimensões que são de interesse para os clientes que a organização escolheu.

#### 1.1.2 Critérios para estratégia eficiente

Ao se formular uma estratégia para lidar com o desconhecido, quais fatores devem ser levados em conta? Embora cada situação estratégica seja singular, existem alguns critérios comuns que tendem a definir uma boa estratégia. O fato de que uma estratégia funcionou em retrospecto não é um critério suficiente para se julgar qualquer estratégia.

*Objetivos claros, decisivos e diretos*: estão todos os esforços direcionados no sentido de objetivos gerais claramente compreendidos, decisivos e atingíveis? Metas específicas de unidades subordinadas modificam-se no calor da campanha ou da competição, mas as metas principais da estratégia afim de todas as unidades precisam permanecer suficientemente claras para proporcionar continuidade e coesão para decisões táticas durante o horizonte de tempo da estratégia. Nem todas as metas precisam ser determinadas por escrito ou numericamente precisas, mas precisam ser compreendidas e ser decisivas isto é, se forem atingidas devem assegurar a viabilidade continuada e a vitalidade da entidade *vis-à-vis* seus oponentes.

*Mantendo a iniciativa*: a estratégia preserva liberdade de ação e realça o comprometimento? Estabelece o ritmo e determina o curso dos eventos em vez de reagir contra eles? Uma postura reativa prolongada gera mal-estar, rebaixa o moral e abre mão da vantagem do tempo e dos intangíveis em favor do oponente. Em última análise, essa postura provoca aumento de custos, diminui o número de opções disponíveis e reduz a probabilidade de alcançar sucesso suficiente para assegurar independência e continuidade.



**Concentração:** a estratégia concentra poder superior no local e na hora em que provavelmente serão decisivos? A estratégia definiu precisamente o que tornará o empreendimento superior em termos de poder — isto é, “melhor” em dimensões críticas — em relação aos seus oponentes? Uma competência distinta gera maior sucesso com menos recursos e é a base essencial para maiores ganhos (ou lucros) do que a concorrência...

**Flexibilidade:** a estratégia reservou propositalmente recursos e dimensões para flexibilização e manobras? Habilidades reservadas, maneabilidade planejada e reposicionamento permitem que se use um mínimo de recursos ao mesmo tempo em que se mantém a oposição em relativa desvantagem. Como corolários da concentração e da concessão, permitem ao estrategista reutilizar as mesmas forças para suplantar posições selecionadas em épocas diferentes. Também forçam oponentes menos flexíveis a usar mais recursos para manter determinadas posições, ao mesmo tempo em que requerem, simultaneamente, comprometimento fixo de seus próprios recursos para efeito defensivo.

**Liderança coordenada e comprometida:** a estratégia proporciona liderança responsável e comprometida para cada uma das metas principais?... [Os líderes] precisam ser escolhidos e motivados para que seus próprios interesses e valores se equiparem às necessidades de seus papéis. Estratégias bem-sucedidas exigem comprometimento, não apenas aceitação.

**Surpresa:** a estratégia fez uso da velocidade, do segredo e da inteligência para atacar o oponente despreparado e exposto em momentos inesperados? Com surpresa e tempo corretos, o sucesso pode ser alcançado fora de qualquer proporção em relação à energia exercida e pode modificar posições estratégicas decididamente...

**Segurança:** a estratégia garante bases de recursos e todos os pontos operacionais vitais para o empreendimento? Desenvolve sistema de inteligência eficiente para evitar surpresas por parte dos oponentes? Desenvolve a logística total para apoiar cada uma de suas principais investidas? Usa coalizões de maneira eficiente para prolongar a base de recursos e zonas de aceitação amigável para o empreendimento?...

Estes são elementos críticos de estratégia, quer sejam aplicados nos negócios, no governo ou no conflito armado.

## 2. POR QUE PLANEJAR

Este tópico busca nos ajudar a preparar um plano definindo o que realmente é um plano estratégico, primeiramente determinando os objetivos do planejamento, qual a hierarquia de planejamento, o que é a missão e a visão da empresa e o processo de desenvolvimento de metas e objetivos. Finalmente é apresentado o contexto do plano de marketing e sua finalidade.

Para que saibamos para onde devemos caminhar. Se não soubermos para onde ir, não iremos para lugar nenhum. Planeja-se quando há um objetivo a alcançar, delineando-se as formas de alcançá-lo. Quando não se pensa no que será feito, há ausência de planejamento. Neste caso, as atividades são do tipo “apagar incêndio”, como aponta Las Casas (2001). O planejamento tem três distintas dimensões, conforme apresentado na Figura 1.



Fonte: KOTLER, 2000, p.86

**Figura 1 – As três dimensões do planejamento**

### 2.1 Planejamento no nível Estratégico

Planejamento Estratégico é o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado, objetivando dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados.

O Planejamento Estratégico é a base do planejamento de uma empresa. Depende do desenvolvimento de uma missão clara para a empresa, e da definição de objetivos. Ocorre a longo prazo, e é efetuado pelos diretores e gerentes da empresa. Este é o planejamento voltado ao mercado em que a empresa atua ou quer atuar. É o planejamento de maior amplitude.

É no planejamento estratégico que se define a missão e a visão do negócio.

#### 2.1.1 Definir a missão e a visão do negócio

Cada unidade de negócios precisa definir sua missão específica dentro da missão corporativa

#### **O que é a missão da empresa**

Uma organização existe para realizar alguma coisa: produzir automóveis, emprestar dinheiro, fornecer acomodações para uma noite, etc.

A Missão exprime o propósito institucional da organização segundo uma perspectiva ampla e duradoura. Ao mesmo tempo, individualiza e distingue a razão de ser da instituição e identifica o escopo de suas operações em termos de linhas de serviços e clientes.

Algumas perguntas ajudam a identificar a missão de uma organização:

- ✓ Qual a razão de ser da empresa?
- ✓ Por que existimos?
- ✓ Quem somos?
- ✓ Qual a nossa função na sociedade?

As organizações desenvolvem declarações de missão que devem ser compartilhadas com gerentes, funcionários e até clientes. A declaração da missão cria um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade, orientando funcionários geograficamente dispersos a trabalhar de maneira independente, embora coletivamente, para realizar as metas da organização. As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão

#### **O que é Visão**

Uma espécie de 'sonho impossível' que fornece à empresa direcionamento para os 10 ou 20 anos seguintes.

Visão se configura na situação desejada para a organização e seu contexto de atuação de longo prazo. Ela resulta de conquistas estratégicas de grande valor para a instituição e, sobretudo, para a sociedade.

#### 2.2 Planejamento no nível Tático

Um planejamento é dito tático quando se refere ao planejamento para departamentos específicos. Ocorre a médio prazo, e é efetuado pelos supervisores, chefias e líderes. Planejamento Tático tem como finalidade otimizar determinada área de resultado ou função empresarial e não a empresa como um todo. Sua base de atuação está delimitada pelas diretrizes impostas pelo planejamento estratégico.

#### 2.3 Planejamento no nível Operacional

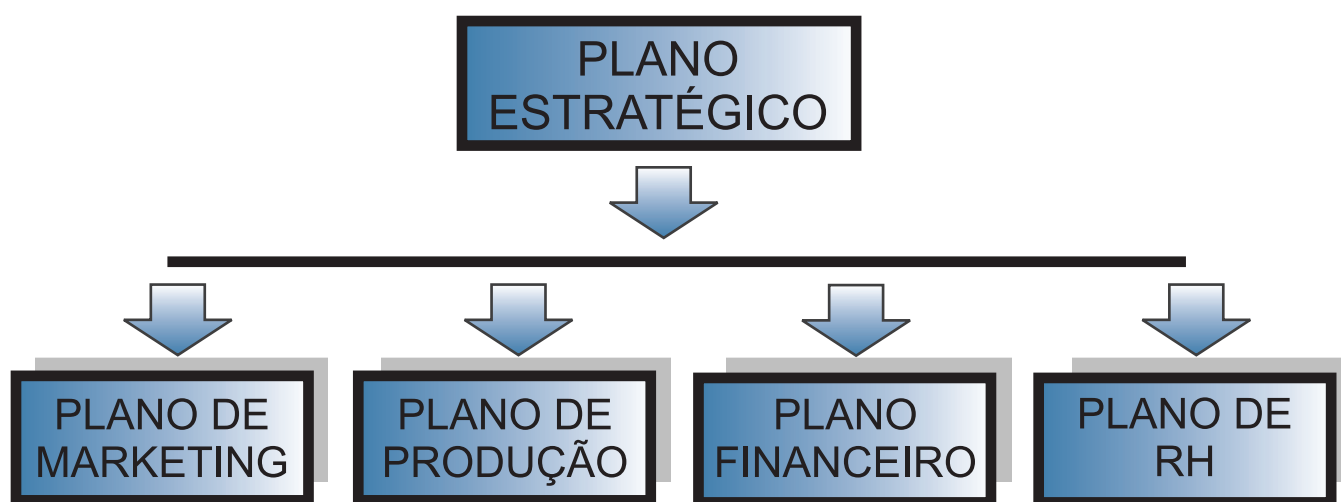
Ocorre a curto prazo, e é efetuado pelos assistentes, pessoal de fábrica, enfim todos que efetivamente estão dentro da realidade da empresa, do seu dia-a-dia, de seus problemas e soluções. Aqui é onde se sabe o que se tem realmente de recursos para que a empresa possa planejar através dos níveis mais acima. Interage com o tático, passando as informações e este, passa as informações e recursos disponíveis para o nível estratégico. O planejamento operacional corresponde ao plano detalhado de cada divisão.

### 3. PLANEJAMENTO DE MARKETING

O planejamento de marketing está no nível Tático e tem por base as diretrizes impostas pelo planejamento estratégico. Quando o planejamento estratégico é formalizado gera um documento denominado Plano de Marketing e o detalhamento de sua execução dá origem aos Planos Operacionais.

#### 3.1 O plano de marketing

O plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. É toda a relação produto/mercado, que em conjunto com os outros planos táticos dá forma ao plano estratégico. A Figura 2 ilustra esta situação.



Fonte: LAS CASAS, 2001, p.7

Figura 2 – Plano estratégico

O plano de marketing é, portanto, um plano que faz parte do plano estratégico abrangente de uma empresa. Sua elaboração deverá estar perfeitamente sintonizado com os objetivos estabelecidos pela alta administração e com o que a empresa está pensando em atingir a longo prazo. Por isso quem está à frente do planejamento de marketing não deve elaborar seu plano sem considerar as demais partes e funções da empresa.

O plano de marketing, por sua vez, é composto de vários sub-planos. As atividades de propaganda, venda pessoal e promoção de vendas também têm planos respectivos para alcançar os objetivos de marketing. Estes são os chamados planos operacionais, conforme é apresentado na Figura 3.





Fonte: LAS CASAS, 2001, p.9

**Figura 3 – Plano de marketing**

Estes planos operacionais de marketing estipulam os detalhes das atividades que foram delineadas na estratégia de marketing. Quem recebe o plano deve saber exatamente o que deverá fazer para entrar em sintonia com o plano de marketing e estratégico da empresa para o período planejado.

Um Planejamento de Marketing adequado representa a diferença entre uma aventura muito dispendiosa de tentativas e erros, que na maioria das vezes, coloca a empresa em situações muito desfavoráveis e a conquista de novos clientes e mercados, distanciamento da concorrência, aumento do valor agregado e maior lucratividade.

Um Planejamento de Marketing correto minimiza os erros, otimiza os recursos e coloca sua empresa à frente da concorrência, criando, identificando e desenvolvendo diferenciais competitivos que agregam valor à sua marca, conquistando novos clientes e aumentando as vendas e a lucratividade.

### 3.2 O plano de marketing é sempre necessário?

Las Casas (2001), afirma que a confecção do plano de marketing é sempre recomendável. No entanto, como uma estratégia e resultante das condições do mercado, situações distintas apresentam também distintas necessidades do planejamento. Algumas condições que determinam a maior ou menor necessidade são identificadas no Quadro 1.

| Maior necessidade de estratégia | Menor necessidade              |
|---------------------------------|--------------------------------|
| ✓ Oferta maior que a procura    | ✓ Procura maior que a oferta   |
| ✓ Produtos diferenciados        | ✓ Produtos padronizados        |
| ✓ Concorrência aguda            | ✓ Concorrência limitada        |
| ✓ Mudanças tecnológicas rápidas | ✓ Mudanças tecnológicas lentas |
| ✓ Mudanças rápidas no produto   | ✓ Mudanças lentas no produto   |
| ✓ Mercados dinâmicos            | ✓ Mercados estáveis            |

Fonte: HANSEN, 1986, p. 35

#### Quadro 1 – Condições que determinam maior ou menor necessidade de estratégias

De qualquer forma, é importante lembrar que situações estáveis podem transformar-se em turbulentas, desta forma, mesmo estando em uma situação confortável em relação ao mercado recomenda-se não deixar de elaborar seu plano de marketing, mesmo que em um nível de complexidade baixo.

## 4. PASSOS PARA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é a apresentação formal do planejamento estratégico da organização e traz as prioridades e decisões que orientam o gerenciamento do presente e a construção do futuro de uma organização em um horizonte de longo prazo e sob condições de incertezas. Esta seção apresenta uma síntese destes tópicos que serão discutidos de forma pormenorizada mais adiante.

Os pontos fortes e fracos de sua empresa determinam suas chances de sucesso. Os pontos fortes e fracos referem-se às capacidades e aos recursos de sua empresa e sua relação com as capacidades e recursos que ela realmente precisa ter para ser bem-sucedida.

O Plano de Marketing é composto de:

**Resumo executivo e sumário:** o plano de atuação deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações. O resumo executivo permite que a alta administração compreenda o principal direcionamento do plano. Um sumário deve seguir ao resumo executivo.

**Situação atual de mercado:** essa seção apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente. Os dados são extraídos dos registros da empresa, dados divulgados junto à imprensa, apresentação de resultados da concorrência, etc.

**Análise de oportunidades e questões:** depois de resumir a situação atual, o gerente de produto identifica as maiores oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e outras questões relacionadas à linha de produtos.

**Objetivos:** depois que as questões foram resumidas pelo gerente de produto, ele deve decidir quanto aos objetivos financeiros e de marketing do plano.

**Estratégicas:** aqui devem ser descritas as táticas de mercado que a empresa lançará mão para atingir os objetivos estipulados. É importante observar que estas táticas de abordagem do mercado devem estar coerentes com a opção estratégica definida no planejamento estratégico.

**Programas de ação:** o plano deve especificar os programas gerais de atuação no mercado para atingir os objetivos de negócios. Cada elemento da estratégia deve ser elaborado para responder as seguintes perguntas: O que será feito? Quando será feito? Quem o fará? Quanto custará?

**Demonstrativo de resultados projetados:** os planos de ação permitem que o gerente de produto desenvolva um orçamento de apoio. Pelo lado da receita, esse orçamento mostra o volume esperado de vendas em unidades e seu preço médio. Pelo lado dos gastos, mostra os custos de produção, de distribuição e de marketing, decomposto em categorias menores. A diferença entre as receitas e os gastos é o lucro projetado. Uma vez aprovado, o orçamento é a base para desenvolver planos e programações de suprimento de materiais, de produção, de recrutamento de funcionários e de operações de mercado.

#### 4.1 Situação atual de mercado

A Análise de Mercado apresenta o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua. A análise do mercado permite ainda se conhecer de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra. Este tópico trabalha esta análise.

O mercado está composto pelo ambiente onde a empresa e produto se localizam, pela concorrência e pelo perfil do consumidor. A definição do mercado leva em conta:

- ✓ Análise da Indústria/Setor
- ✓ Descrição do Segmento de Mercado
- ✓ Análise da Concorrência

##### 4.1.1 Análise da Indústria/Setor

A análise da indústria deve apresentar as informações a respeito do tamanho, crescimento e estrutura da indústria/setor em que sua organização está inserida. Inicia-se com a coleta de informação do setor ao qual pertence o produto/serviço.

Essa informação é geralmente discriminada em termos dos objetivos e pode estar relacionada com a estrutura da indústria e do setor em termos estatísticos, práticas de marketing e o composto de marketing. Essa informação pode ser usada para monitorar mudanças no setor e aproveitar as oportunidades decorrentes dessas mudanças em nichos específicos.

#### 4.1.2 Descrição do Segmento de Mercado

Definido o setor em que atua e seu mercado geral, você também quer e precisa saber identificar e clarificar quais porções particulares, ou segmentos deste mercado são seu alvo.

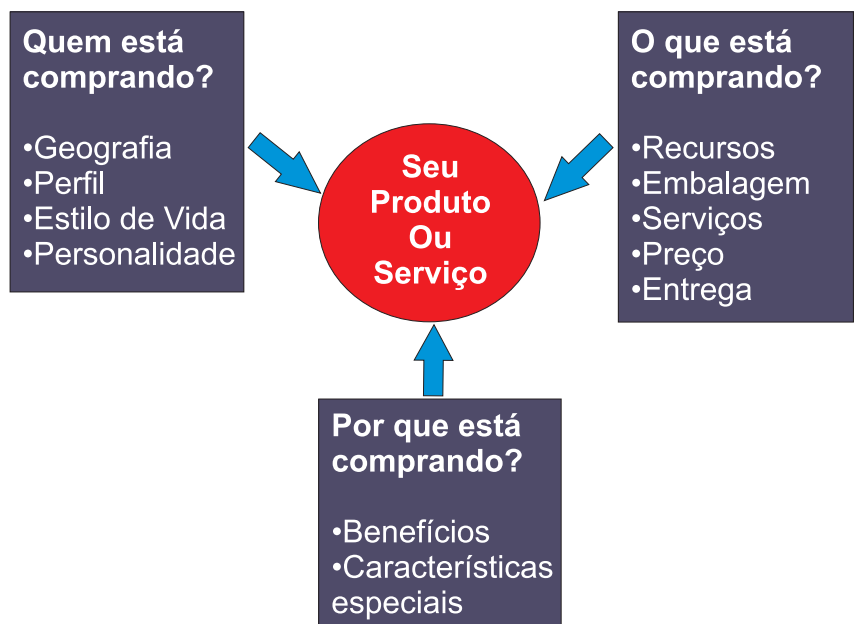
O segmento de mercado é definido a partir das características do produto, estilo de vida do consumidor (idade, sexo, renda, profissão, família, personalidade etc) e outros fatores que afetam de uma maneira direta o consumo do produto, como localização geográfica por exemplo.

O mercado-alvo não é aquele que você gostaria: é aquele que pode consumir o seu produto. Geralmente, para segmentar um mercado é necessário ter um conhecimento mais abrangente, não somente qualitativo mas também quantitativo do mesmo. Para uma análise inicial procure responder às seguintes questões:

- ✓ Qual o market-share (participação de mercado) dentre os principais concorrentes?
- ✓ Qual o potencial de mercado?
- ✓ O mercado encontra-se bem atendido?
- ✓ Quais as oportunidades para o seu produto/serviço obter uma maior participação?

Um segmento de mercado é um conjunto de clientes que tem necessidades e desejos em comum. Ao agrupar clientes semelhantes, você pode satisfazer suas necessidades específicas de forma mais eficaz. Quanto mais recursos e opções esses clientes demandam, mais razões você tem para dividi-los em grupos. A figura 4 apresenta uma forma esquemática de como definir o segmento de mercado para seu produto/serviço. Para isso, deve-se responder, basicamente, às seguintes perguntas:

- ✓ Quem está comprando?
- ✓ O que está comprando?
- ✓ Por que está comprando?



Fonte: DORNELAS, 2006

**Figura 4 – Visão rápida de segmentos de mercado**

#### Quem está Comprando?

Uma boa forma para se determinar quem está comprando seu produto ou serviço, é conhecer seus hábitos e como eles vivem. Se seus clientes são outras empresas, descubra como eles operam seu negócio. Pense em seus clientes nos seguintes termos:

##### **Geografia** (onde eles moram?). Ex.:

- País, Região, Estado, Cidade, Bairro etc.
- Qual a proximidade de seus vizinhos mais próximos?
- Qual é a temperatura da região onde vivem no verão?
- Quanto tempo leva para chegar ao aeroporto?

##### **Perfil** (Como eles são?). Ex.:

- Pessoas: Idade, Sexo, Tamanho da Família, Educação, Ocupação, Renda, Etnia, Nacionalidade, Religião etc.
- Empresas: Setor, Porte da Empresa, Número de Funcionários, Anos no Negócio, Faturamento etc.

##### **Estilo de Vida** (O que eles fazem?). Ex.:

- Pessoas: Passatempos, Hábitos ao assistir TV, Atividades sociais, Afiliação a clubes, Preferências para férias etc.
- Empresas: Proteção do meio ambiente, Doações a eventos beneficentes, Investimento no treinamento dos funcionários, Oferta de benefícios aos funcionários, Promoção de funcionários da empresa etc.

##### **Personalidade** (Como eles agem?) Pode-se classificar em cinco os tipos básicos de personalidade:

- Inovadores (5% da população): Correm todos os riscos; Jovens e bem educados; Familiarizados com novas idéias e tecnologias; Têm computadores portáteis e estão conectados a redes; Informados por fontes externas.
- Primeiros adeptos (10% da população): Líderes de opinião em suas comunidades; Avaliadores cautelosos; Abertos a argumentos bem justificados; Respeitados por seus companheiros etc.
- Maioria inicial (35% da população): Evitam riscos sempre que possível; agem de forma deliberada; Não experimentam novos produtos, a não ser que se tornem populares etc.
- Maioria tardia (35% da população): Céticos; Extremamente cautelosos; Desapontados com outros produtos; Relutantes com novos produtos, Respondem apenas à pressão de amigos etc.
- Retardatários (15% da população): Esperam até o último momento; Esperam até os produtos ficarem desatualizados; Ainda hesitam! Etc.



#### O que está comprando?

Uma descrição de clientes baseada no que eles compram permite que você os veja de uma perspectiva com a qual está bastante familiarizada: seus próprios produtos e serviços. Depois de criar segmentos de mercado baseados no que seus clientes compram, você pode abordar as necessidades de cada grupo, modificando os seguintes aspectos de seu produto ou serviço.

- ✓ Características
- ✓ Embalagem
- ✓ Preço
- ✓ Opções de entrega

As características referem-se a todas as especificações de um produto ou serviço. Quando você agrupa os clientes em função das características do produto que eles procuram, descobre que os clientes têm muito em comum. Suas semelhanças incluem:

- A frequência com que usam o produto (pouco, moderadamente, muito)
- Sua habilidade em usar o produto (novatos, intermediários, especialistas)
- O que eles fazem com o produto (lazer, educação, negócios)
- Que tipos de clientes são (consultores, revendedores, usuários)

A embalagem envolve muito mais do que caixa, o papel ou plástico. A embalagem refere-se a tudo o que cerca a oferta de um produto, incluindo:

- Propaganda do produto (rádio, TV, revistas, cartazes, camisetas)
- Promoções (vendas nas lojas, cupons, desenhos)
- Marketing (resenhas em livros, campanhas telefônicas, endosso de celebridades)
- Manutenção do produto (garantias, serviços de atendimento ao cliente)

O preço de um tipo específico de produto ou serviço tende a criar diferentes grupos de clientes. Os clientes que são sensíveis ao preço estão em um segmento; os que estão dispostos a pagar por um certo nível de qualidade estão em outro. Mas o preço não é o único fator financeiro que pode levar a diferentes segmentos de mercado. Outros critérios incluem:

- Financiamento disponível
- Opções de leasing
- Satisfação garantida ou seu dinheiro de volta
- Acordo de troca

A distribuição e a entrega determinam como os clientes recebem seu produto ou serviço. Nesse caso, os segmentos de mercado baseiam-se em geral em onde os clientes compram, por exemplo:

- Depósitos
- Centros de desconto
- Lojas de Departamento
- Butiques
- Catálogos
- Internet

Os segmentos de mercado baseados na entrega também podem considerar outros critérios, como: disponibilidade total de horário (lojas de conveniência); disponibilidade total de local (postos de gasolina); disponibilidade garantida (vídeo locadoras); sensibilidade ao horário (floricultura, pizzarias, frutas e vegetais).

#### **Por que está comprando?**

Quando se trata realmente de satisfazer as necessidades dos clientes a longo prazo, você não pode se esquecer de fazer as seguintes perguntas:

- O que seus clientes estão procurando?
- O que consideram importante?
- O que os motiva?
- Qual é sua percepção das coisas?
- Como fazem suas escolhas?

Quando agrupa seus clientes usando as respostas a essas perguntas, você cria segmentos de mercado baseados nos benefícios que os clientes estão procurando. Como esses segmentos de mercado descrevem seus clientes a partir do ponto de vista dos clientes, e não do seu, oferecem melhor oportunidade para que você satisfaça as necessidades específicas de um grupo inteiro de clientes.

#### 4.2 Análise da Concorrência

Você precisa identificar quem são os seus concorrentes, o que eles estão fazendo e quais são os seus planos para o futuro. Aqui são apresentadas algumas considerações na análise da concorrência. A análise de SWOT ajudará na avaliação e identificação de seus concorrentes, bem como apontar os pontos fortes e os pontos fracos de sua empresa diante desta concorrência. Permitirá também através de informações do macroambiente de negócios: taxas de juros, taxas de câmbio, inflação, políticas governamentais, etc, levantar oportunidades e ameaças ao seu negócio.

A concorrência deve ser avaliada em relação a produtos/serviços e à organização (nesse caso, sua análise já ocorreu na etapa de planejamento estratégico). De que maneira o produto ou serviço pode ser comparado ao do concorrente? De que maneira ele está organizado? Ele pode tomar decisões mais rápidas do que você? Ele responde rapidamente a mudanças? Tem uma equipe gerencial eficiente? A concorrência é líder ou seguidor no mercado? Eles poderão vir a ser os seus concorrentes no futuro? Consulte a seguinte lista de perguntas sobre a concorrência:

#### ***Produto ou serviço***

- De que maneira é definido um produto ou serviço competitivo?
- Como ele se parece com o seu e com os outros?
- De que maneira ele é diferente do seu e dos outros?
- A concorrência é especialista ou oferece variedade?
- Quais características do seu produto ou serviço satisfazem seu mercado alvo?
- Quais pontos fracos e fortes da concorrência você pode explorar?
- Em que estágio tecnológico você se encontra em relação à concorrência?
- Que imagem o consumidor associa à concorrência?

#### ***Preço***

- Qual é a estratégia de preço do concorrente?
- Como é seu preço em relação ao do concorrente?
- Que margens de lucro o concorrente pratica?

#### ***Praça***

- Onde está localizado o concorrente?
- Como é sua localização em relação à dele?
- Ele tem espaço para crescer?

#### ***Promoção***

- De que maneira a concorrência faz a propaganda?
- Quanto eles gastam em propaganda?
- Qual a mensagem?
- A propaganda da concorrência é efetiva?

#### **Gerenciamento**

- Como é a equipe gerencial do concorrente?
- Qual é seu conhecimento e sua competência?
- Que políticas de recrutamento eles utilizam?
- Eles oferecem treinamento ao seu pessoal?
- Qual a política de salários?

#### **Finanças**

- O negócio do concorrente é lucrativo?
- Qual o faturamento; que volumes de venda; com que participação de mercado?
- Eles investem em P&D?
- Qual a estrutura de capital deles? E o fluxo de caixa?

Estas informações trazem uma fotografia da situação da empresa, em dado momento e são o ponto de partida para a definição dos objetivos almejados. A busca destas informações e seu posicionamento frente aos concorrentes é facilitado quando vale-se de algumas ferramentas como a análise de SWOT na identificação do ambiente interno e externo da empresa.

A avaliação das forças, fraquezas (ambiente interno), oportunidades e ameaças (ambiente externo) é denominada análise SWOT (do inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

#### 4.2.1 Análise do ambiente interno

Ao analisar os pontos fortes e fracos, o que se faz na essência é estabelecer uma análise competitiva para identificar onde há maiores chances de competir em relação aos principais concorrentes.

Esta análise do ambiente interno exige avaliação periódica de suas forças e fraquezas internas nas competências: mercadológicas, financeiras, de fabricação e organizacionais, classificando cada fator como uma: grande força, força, neutra, fraqueza ou grande fraqueza.

O negócio não precisa corrigir todos os seus pontos fracos, ou vangloriar-se de seus pontos fortes, mas sim, limitar-se a análise das oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou para as quais deve adquirir ou desenvolver maiores forças.

| Lista de verificação para análise de forças e fraquezas |            |       |        |       |             |        |       |         |
|---------------------------------------------------------|------------|-------|--------|-------|-------------|--------|-------|---------|
|                                                         | desempenho |       |        |       | importância |        |       |         |
|                                                         | G F        | Força | Neutra | Fraco | G F         | Grande | Média | Pequena |
| <b>marketing</b>                                        |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 1 reputação da empresa                                  |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 2 participação do mercado                               |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 3 satisfação do cliente                                 |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 4 Retenção do cliente                                   |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 5 qualidade do produto                                  |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 6 qualidade do serviço                                  |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 7 determinação de preços                                |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 8 distribuição                                          |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 9 promoção                                              |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 10 força de venda                                       |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 11 inovações                                            |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 12 cobertura geográfica                                 |            |       |        |       |             |        |       |         |
| <b>finanças</b>                                         |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 13 dispon. de capital                                   |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 14 fluxo de caixa                                       |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 15 estabilidade financeira                              |            |       |        |       |             |        |       |         |
| <b>produção</b>                                         |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 16 instalações                                          |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 17 economia de escala                                   |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 18 capacidade                                           |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 19 força de trabalho                                    |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 20 atendimento de prazos                                |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 21 habilidades técnica                                  |            |       |        |       |             |        |       |         |
| <b>organização</b>                                      |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 22 liderança visionária                                 |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 23 funcionários dedicados                               |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 24 empreendedora                                        |            |       |        |       |             |        |       |         |
| 25 flexibilidade                                        |            |       |        |       |             |        |       |         |

Fonte: KOTLER, 2000, p.100

**Quadro 2 – Lista de verificação para análise de forças e fraquezas**

O uso desta ferramenta exige que primeiramente sejam identificados quem são os concorrentes. Concorrentes são todas aquelas empresas que vendem os mesmos produtos. Deve-se identificar quem são os concorrentes diretos ou indiretos de uma empresa. É necessário ter cuidado neste ponto, pois não é porque determinada revenda vende carros que será concorrente de outra revenda de carros, pois podem estar disputando segmentos totalmente distintos, por exemplo, uma pode vender carros Ferrari e outro pode se concentrar em veículos usados. Uma revenda não disputa clientes da outra.

Do mesmo modo, pode ocorrer que produtos distintos disputem o mesmo cliente, por exemplo, o filho que quer dar um presente no dia das mães, mas está indeciso entre um celular um estojo de maquiagem. Produtos distintos, mas neste caso concorrentes.

Uma vez determinados quem são os concorrentes, o passo seguinte é determinar o grau de importância de cada um dos aspectos em análise: marketing, finanças, produção e organização. Faz-se um X na célula indicando qual o grau de importância que o setor como um todo dá a cada item em análise. É recomendável fazer toda a análise para marketing, antes de se adiantar ao campo seguinte. Apurados os graus de importância de cada item para o setor de atuação de sua empresa, inicia-se a análise individual de sua empresa marcando com um X cada uma das células correspondente ao desempenho da empresa. Após a análise de sua empresa em todos os aspectos apresentados na Lista de Verificação, faça o mesmo com os concorrentes.

Feito isso, terá uma análise detalhada de quais pontos exigirão uma atuação mais vigorosa para alcançar os objetivos desejados.

#### 4.2.2 Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo constitui-se no monitoramento das forças *macroambientais* (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais, e socioculturais) e significativos agentes *microambientais* (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento.

Uma *oportunidade* existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento. As oportunidades podem ser classificadas de acordo com:

- sua atratividade
- sua probabilidade de sucesso

O sucesso dependerá da característica de seu negócio e da superação dos pontos fortes dos concorrentes.

Uma *ameaça* é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que poderia levar à deterioração das vendas ou dos lucros, caso não exista alguma ação de marketing defensiva. As ameaças podem ser classificadas de acordo com:

- sua gravidade
- sua probabilidade de ocorrência

Oportunidades e Ameaças dão origem a duas matrizes:



| Matriz de oportunidades |                          |      |       | Matriz de ameaças |                             |      |       |
|-------------------------|--------------------------|------|-------|-------------------|-----------------------------|------|-------|
| Atividade               | Probabilidade de sucesso |      |       | Gravidade         | Probabilidade de ocorrência |      |       |
|                         |                          | Alta | Baixa |                   |                             | Alta | Baixa |
|                         | Alta                     | 1    | 2     |                   | Alta                        | 1    | 2     |
|                         | Baixa                    | 3    | 4     |                   | Baixa                       | 3    | 4     |

Fonte: KOTLER, 2000, p.100

**Figura 5 – Matriz de Oportunidades e Ameaças**

Depois de identificar as principais ameaças e oportunidades que uma unidade enfrenta, a gerência pode caracterizar a atratividade global do negócio. Quatro são os resultados possíveis:

- Um negócio ideal** - apresenta muitas grandes oportunidades e poucas ameaças importantes.
- Um negócio especulativo** - tem grandes oportunidades e ameaças importantes.
- Um negócio maduro** - apresenta poucas oportunidades e poucas ameaças.
- Um negócio com problemas** - apresenta poucas oportunidades e muitas ameaças.

#### 4.3 Formular as metas a serem alcançadas

Depois de ter realizado uma análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, a empresa necessita estabelecer seus objetivos e transformá-las em metas mensuráveis.

Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais para o menos importante.

O objetivo principal de uma unidade de negócios pode, por exemplo, ser o aumento da taxa de retorno sobre o investimento. Isso pode ser conseguido aumentando o nível de lucros e/ou reduzindo despesas. A meta é a quantificação do objetivo, ou seja, 'aumentar a taxa de retorno em 15% em dois anos', por exemplo.

Os objetivos devem:

- ✓ ser organizados hierarquicamente;
- ✓ ser mensuráveis;
- ✓ realistas;
- ✓ consistentes.

#### 4.4 Formular as estratégias

Há um grande número de estratégias que podem ser adotadas na busca de alcançar os objetivos estipulados. Para desenvolver uma estratégia adequada, aqui consideraremos a posição da empresa em relação a todas as demais. Não esquecer que estas estratégias devem manter coerência com o planejamento estratégico da empresa.

Kotler (2000), classifica as empresas segundo o papel que desempenham no mercado alvo como: **líder, desafiante, seguidora** ou **ocupante de nicho de mercado**.

De forma genérica este autor mostra que quarenta por cento deste mercado-alvo está nas mãos de um líder de mercado. Trinta por cento está nas mãos de uma desafiante de mercado. Vinte por cento está nas mãos de uma seguidora de mercado, que está propensa a manter sua participação de mercado sem incomodar ninguém. O restante do mercado está pulverizado por empresas classificadas como ocupantes de nichos de mercado, que atendem pequenos segmentos de mercado não-servidos por empresas maiores.

##### 4.4.1 Estratégias de líder de mercado

Muitos setores têm uma empresa reconhecidamente líder de mercado, mas a menos que esta empresa mantenha-se constantemente alerta, ela poderá perder esta condição. Permanecer no topo exige uma tomada de ação em três frentes: a) encontrar maneiras de expandir a demanda de mercado total; b) proteger sua participação por meio de ações defensivas e ofensivas; c) aumentar sua participação mesmo com o mercado estável.

##### 4.4.1.1 Expansão do mercado total

Em geral, a líder de mercado deve buscar novos usuários, novos usos e maior utilização de seus produtos.

**Novos usuários.** Uma empresa pode buscar novos usuários em três grupos; aqueles que podem vir a usar o produto mas não o fazem (estratégia de penetração de mercado), aqueles que nunca usaram o produto (estratégia de novo segmento de mercado) e aqueles que moram em outros locais (estratégia de expansão geográfica)

**Novos usos.** Os mercados podem ser expandidos a partir da descoberta e da promoção de novos usos para o produto. A vaselina era originalmente usada como lubrificante em oficinas e bicarbonato de sódio também serve para neutralizar o odor da geladeira.

**Maior utilização.** Uma outra estratégia de expansão do mercado é convencer as pessoas a usar uma quantidade maior do produto. Vale lembrar que antigamente o bico da bismaga da pasta de dentes era bem menor, a cor dos achocolatados era mais forte e o xampu busca convencer o consumidor a 'aplicar, enxaguar e repetir a operação'.

#### 4.4.1.2 Defesa da participação de mercado

Ao mesmo tempo que a líder tenta expandir as dimensões de seu mercado total, ela deve defender seus negócios já existentes dos ataques dos rivais. A melhor defesa é o ataque, já dizia Napoleão Bonaparte. A resposta mais construtiva é a inovação contínua, desenvolvendo novos produtos e serviços, melhorando a eficácia na distribuição e a constante redução nos custos. A líder aplica o princípio militar da ofensiva: o comandante toma a iniciativa, determina o ritmo e explora as fraquezas do inimigo.

Kotler (2000), ensina que é necessário considerar cuidadosamente os territórios que merecem ser defendidos, até com prejuízo, e os que podem ser deixados de lado. O objetivo da estratégia defensiva é reduzir a probabilidade de ataque, desviar os ataques para áreas menos ameaçadas e diminuir sua intensidade. Abaixo algumas estratégias de defesa:

**Defesa de Flanco.** Algumas estratégias são preventivas, como na defesa de flanco. Nessa variação de estratégia de marketing, o líder de mercado tenta identificar e fortalecer seus próprios pontos fracos, comumente áreas geográficas ou segmentos de mercado em que está com desempenho abaixo do esperado, antes que um competidor menor possa montar um ataque contra essas fraquezas.

**Ataque Preventivo.** Outra estratégia defensiva comumente utilizada é o ataque preventivo (preemptive strike). Nesse tipo de estratégia, aparentemente ofensiva, a organização ao perceber a iminência do ataque do adversário, o ataca antes.

**Defesa contra-ofensiva.** Ao ser atacada por um adversário, a organização necessita ter um arsenal de modos de defesa, compatíveis com cada tipo de ataque, para ter flexibilidade no contra-ataque. Pode se valer de uma promoção relâmpago quando um concorrente pratica um corte nos preços; pode invadir o principal território do atacante, de maneira que ele tenha de designar algumas tropas para defender o território. Pode valer-se de meios econômicos ou políticos para deter o atacante.

#### 4.4.1.3 Expansão da participação de mercado

As líderes de mercado podem melhorar sua lucratividade aumentando sua participação de mercado. Entre as possibilidades estratégicas para ampliação do mercado temos:

**Equipes de vendas agressivas:** fazer com que as equipes de vendas trabalhem estreitamente com os revendedores, ou de forma próxima ao consumidor final.

**Estratégia multimarcas:** comercializar diversas marcas na mesma categoria de produtos. Cada marca atendendo uma necessidade de consumo diferente concorre com marcas específicas de outros concorrentes.

**Estratégia de linha completa:** fabricar uma linha completa de equipamentos, possibilitando ao cliente comprar tudo que precisa de uma só vez.

**Sistema de distribuição abrangente e eficaz:** Manutenção do maior número de representantes de vendas do setor.

#### 4.4.2 Estratégias de desafiante de mercado

As empresas que ocupam o segundo ou o terceiro lugar em vendas em um setor são conhecidas como empresas desafiante ou seguidoras. Estas empresas podem adotar duas posturas: podem atacar a líder e outros concorrentes com ofertas agressivas por maior participação do mercado (desafiante de mercado), ou podem entrar no jogo e não 'prejudicar ninguém' (seguidoras de mercado).

Uma desafiante de mercado deve, em primeiro lugar, definir seu objetivo estratégico que na maioria das vezes é o de aumentar sua participação de mercado. Feito isso ela precisa decidir quem atacar: o líder de mercado, que é arriscado, mas trás recompensas potencialmente elevadas; empresas de porte semelhante; ou ainda atacar pequenas empresas locais e regionais.

Tendo em vista objetivos e opositores bem definidos, há cinco estratégias de ataque:

**Ataque frontal**, onde o atacante se iguala a seu oponente no que se refere o produto, propaganda, preço e distribuição. O princípio da força diz que o lado com maior efetivo vencerá. Portanto é necessário ter recursos à disposição em maior volume que o oponente para ser vencedor.

**Ataque pelo flanco**, podendo ser geográfica ou por dimensão. Em um ataque geográfico, o desafiante localiza áreas em que o desempenho do oponente é insatisfatório. Por segmento significa atender às necessidades não-atendidas pelo mercado. Ataques pelos flancos são interessantes para desafiante com menos recursos do que seu oponente e mais propensos ao sucesso que os ataques frontais.

**Manobra de cerco**, que se traduz num esforço para lançar mão de uma porção generosa do território inimigo por meio de uma blitz. Ela implica o lançamento de uma grande ofensiva em diversas frentes. Faz sentido quando a desafiante controla recursos superiores e acredita que um cerco imediato enfraquecerá a vontade do oponente.

**Estratégia de by pass**, em que você desvia do inimigo e ataca mercados mais fáceis, para ampliar sua base de recursos. Essa estratégia oferece três linhas de abordagem: diversificar a linha de produtos não-relacionados entre si, diversificar em direção a novos mercados em outras regiões e atacar com novas tecnologias para suplantando os produtos existentes.

**Estratégia de guerrilha**, que consiste em travar ataques pequenos e intermitentes para constranger e desmoralizar oponentes para então assegurar pontos de apoio permanentes. A guerrilha desafiante usa tanto os meios de ataque convencionais quanto os não-convencionais, entre eles cortes de preço seletivos, intensas promoções-relâmpagos e ações judiciais ocasionais.

#### 4.4.3 Estratégias de seguidoras de mercado

Muitas empresas preferem seguir em vez de desafiar a líder de mercado. Isso não quer dizer que faltam estratégias às seguidoras de mercado. Uma seguidora de mercado deve saber como segurar seus clientes e conquistar novos clientes. A seguidora deve definir um caminho que não atraia retaliação competitiva. É possível distinguir quatro estratégias amplas:

**Falsificação:** o falsificador produz uma cópia do produto da líder, embala a cópia e a comercializa no mercado negro ou entre comerciantes de má reputação.

**Clonagem:** o clonador imita o produto, o nome e a embalagem da líder com variações sutis.

**Imitação:** o imitador copia algumas características da líder, porém mantém a diferenciação em termos de embalagem, propaganda, preço etc. A líder não se importa com o imitador, desde que ele não o ataque agressivamente.

**Adaptação:** o adaptador melhora ou adapta os produtos da líder. Ele pode optar por vender para mercados diferentes. Porém, com frequência o adaptador se transforma no futuro desafiante, como muitas empresas japonesas fizeram após terem adaptado e aperfeiçoado produtos.

#### 4.4.4 Estratégias de ocupantes de nichos de mercado

Uma alternativa para a seguidora em um grande mercado é ser líder em um mercado menor ou em um nicho. A ideia-chave na atividade de nicho é a especialização. Os papéis especializados a seguir encontram-se abertos para as empresas ocupantes de nicho.

**Especialista em usuário final:** a empresa se especializa em atender a um tipo de consumidor final. Por exemplo, um revendedor que agrega valor ao produto, personalizando hardware e software para segmentos específicos de consumidores, e cobra um preço elevado por isso.

**Especialista em porte de cliente:** a empresa se concentra em vender para clientes de pequeno, médio ou grande porte. Muitas empresas ocupantes de nicho se especializam em atender a clientes pequenos, negligenciados pelas grandes empresas.

**Especialista em clientes específicos:** a empresa restringe suas vendas a um ou alguns clientes. Muitas empresas comercializam toda a sua produção para uma única empresa.

**Especialista geográfico:** a empresa vende somente em uma certa localidade, região ou área do mundo.

**Especialista em um produto ou uma linha de produtos:** a empresa comercializa ou produz somente um produto ou uma linha de produtos. Uma empresa pode produzir apenas lentes para microscópios. Um varejista pode comercializar apenas gravatas.

**Especialista em preço - qualidade:** a empresa opera nos extremos de qualidade alta ou baixa do mercado. A Hewlett-Packard especializa-se no extremo de qualidade Superior / preço alto do mercado de calculadoras de bolso.

**Especialista em serviço:** a empresa oferece um ou mais serviços que não sejam oferecidos por outras empresas. Um exemplo disso é um banco que aceita pedidos de empréstimo por telefone e entrega o dinheiro na casa do cliente.

Uma vez que os nichos podem enfraquecer, a empresa deve estar continuamente criando novos nichos. Ao fortalecer dois ou mais nichos, a empresa aumenta suas chances de sobrevivência.

#### 4.5. Formular os programas

Depois de definida a opção estratégica da empresa, deve-se elaborar programas detalhados de apoio a esta decisão. Estes apoios se constituem de planos de ação, cujo objetivo é implementar as estratégias através de instruções claras estabelecendo-se o que, como, quando, quem será o responsável, quanto custará e o cronograma a ser seguido.

Os planos de ação tipo *check-list* são utilizados para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte das chefias e subordinados. Os 5W 2H correspondem às seguintes palavras do inglês: *What* (o que); *Who* (quem); *Where* (onde) *When* (quando) e finalmente *Why* (por que). O 1H corresponde a *How* (como), ou seja, método a ser utilizado para conduzir a operação. O Quadro 3 mostra o design de um plano de ação.

| Plano de Ação (Para qual meta está dirigida esta ação) |                                                   |                                     |                                      |                                |                                            |                          |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------|
| O QUÊ                                                  | QUEM                                              | ONDE                                | QUANDO                               | POR QUÊ                        | COMO                                       | CUSTO                    |
| Definição do que será executado                        | Determinação de a quem compete a execução da ação | Definir onde se processará tal ação | Determinação de início e fim da ação | Qual a consequência desta ação | De que forma esta ação será levada a termo | Qual o custo de tal ação |

Fonte: LAS CASAS, 2001, p.76

Quadro 3 – Plano de ação

#### 4.6. Fazer o Controle

O controle deverá ser freqüente para conferir se as ações estão sendo executadas. Esta é a fase em que são medidos os desempenhos, checados os orçamentos, obtidas e analisadas as informações de cada responsável, apresentação de medidas para correção de rumo, caso seja necessário.



À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo. A chave para a saúde organizacional é a disposição para examinar o ambiente em constante alteração e para adotar comportamentos e metas novos e adequados.

Depois de investir tempo e esforço no planejamento estratégico, é natural acreditar que a administração do seu negócio será mais fácil. Se a sua empresa for pequena, talvez você ainda não tenha refletido com seriedade sobre o que vem por aí. Agora que você já sabe o que tem que fazer, chegou a hora de colocar a mão na massa, certo? Seja fechando uma venda, negociando com um fornecedor ou monitorando as despesas, é preciso fazer o trabalho, mesmo que você tenha que mudar o procedimento (ou elaborar outro).

Entretanto, procedimentos informais como esse (sobretudo os que vivem mudando) não funcionam durante muito tempo, mesmo que você seja o único funcionário de sua empresa. Seus clientes querem que você saiba o que esperar ao lidarem com você, por maior ou menos que seja a empresa, e seus fornecedores também. (E o pessoal de impostos também.) Ninguém gosta de lidar com inúmeras regras e regulamentações, exceto quando se está no exército. Mas todas as empresas têm que definir um conjunto de diretrizes que será usado para lembrar a todos como devem operar.

Quando você começa a pensar sobre os procedimentos usados para as atividades de sua empresa, acaba descobrindo diversos outros. Para começar, pergunte-se como a sua empresa faz para:

- ✓ Acompanhar os pedidos do cliente
- ✓ Faturar e cobrar do cliente
- ✓ Lidar com as reclamações dos clientes
- ✓ Recrutar e treinar novos funcionários
- ✓ Definir salários e benefícios
- ✓ Reembolsar as despesas dos funcionários
- ✓ Desenvolver orçamentos de capital e operacionais
- ✓ Gerenciar o estoque de produtos
- ✓ Criar novos produtos e serviços
- ✓ Monitorar o setor e a concorrência

E não se esqueça dos procedimentos do planejamento feito. Se espera que todos os envolvidos em sua empresa levem o plano a sério, você precisa dar o exemplo. Ao colocar em prática seu plano de marketing, analise-o regularmente. Façam-se as seguintes perguntas.

- Os procedimentos definidos fazem sentido em termos do tipo de organização que você está criando?
- Sua liderança promove o tipo de cultura empresarial desejado?
- A forma de sua organização estimula as habilidades necessárias em seus funcionários?

- As habilidades enfatizadas somam-se às qualidades de liderança que você deseja desenvolver?
- Suas atitudes reforçam o plano pelo qual você vem trabalhando?

O processo de controle exige a busca de uma forma-padrão para que o desempenho possa ser avaliado. Entre os critérios de controle disponível, alguns dos mais comuns são: análise de vendas, análise de participação do mercado e análise da lucratividade.

#### 4.6.1 Análise de vendas

Neste caso, a avaliação é uma comparação de resultados de vendas atuais com vendas esperadas. Se por acaso as vendas não saírem de acordo com as metas, os responsáveis poderão ser chamados para justificar. A análise de vendas pode ser feita diretamente através de uma simples comparação de dados ou então, em alguns casos, quando há variações de preço nos produtos, através de variação de vendas que procura identificar quanto da variação foi atribuída ao volume de vendas e quanto ao de preço.

#### 4.6.2 Análise de participação de mercado

Este controle revela se o mercado sofre alterações ou se o problema maior está com a participação da empresa no mercado, em decorrência de um programa de marketing mal elaborado. Uma empresa que perde participação de mercado, enquanto as vendas totais aumentam, pode concluir, apesar de que nem sempre este é o caso, que o seu composto de marketing necessita de alteração. Caso contrário, uma empresa que diminui a sua receita, enquanto mantém a mesma fatia de mercado, pode concluir que a redução de faturamento foi geral e não devido a alguma estratégia mal elaborada. Não obstante essas constatações mencionadas não se constituam em regra geral, a análise de participação de mercado, em conjunto com algum outro método, pode ser de extrema utilidade.

#### 4.6.3 Análise da lucratividade

Esta análise exige constante avaliação da lucratividade real de diferentes produtos, zonas, grupos de clientes, canais de comercialização, volume de pedidos etc. Alguns autores, como Kotler (2000), mencionam o aparecimento em algumas empresas da função de controller de marketing, responsável pelo levantamento periódico de aspectos financeiros de marketing.

## 5. DEZ PERGUNTAS QUE DEVEM SER FEITAS SOBRE O SEU PLANO DE MARKETING

### 1) Suas metas estão associadas à missão da empresa?

Analise as metas definidas para a sua empresa. Elas são resultados que você certamente pretende alcançar e, até certo ponto, determinam a definição de prioridades e a administração de sua empresa. As metas têm que ser coerentes entre si para que a empresa não corra em várias direções diferentes ao mesmo tempo. Além disso, é preciso associar suas metas à missão da sua empresa, para que você caminhe na direção que realmente deseja.

#### 2) Consegue identificar as principais oportunidades?

Se quiser que sua empresa cresça e prospere a longo prazo, você precisa aproveitar as oportunidades que surgem. Seu plano estratégico deve identificar as principais oportunidades em seu caminho (em tecnologia, mercados e distribuição, por exemplo) e delinear as atitudes que sua empresa pretende tomar agora para ocupar uma posição que lhe permita tirar proveito dessas oportunidades mais adiante.

#### 3) Está preparado para os riscos?

É fácil traçar um quadro otimista sobre o que o futuro reserva para sua empresa, mas isso não significa necessariamente que tudo serão flores. Sua empresa estará em muito melhor forma se você traçar um quadro objetivo - incluindo as más notícias ao lado das boas. Assim, você estará preparado para os perigos que poderão surgir.

Seu plano estratégico deve identificar os principais riscos que apontam no horizonte (uma retração de mercado, novas regulamentações ou o aumento da concorrência, por exemplo) e oferecer formas de preparar-se para elas. Reconhecendo os riscos antes de qualquer outra pessoa, muitas vezes pode-se transformá-las em oportunidades de negócios.

#### 4) Já definiu seus clientes?

Quando melhor você conhecer seus clientes - quem são, como agem, o que querem - mais conhecerá sua empresa. Os clientes nos dizem como ter sucesso no mercado.

Descrever seus clientes é muito mais fácil do que se imagina se os dividimos em grupos separados. Cada grupo ou segmento de mercado possui um perfil e impõe suas próprias demandas à empresa.

Seus clientes são tão importantes para sua empresa que você não pode se dar ao luxo de excluí-los de seu planejamento estratégico. É preciso responder três perguntas:

- ✓ Quem está comprando?
- ✓ O que eles estão comprando?
- ✓ Por que compram?

Seu plano deve explicar como a sua empresa pretende servir a esses clientes melhor do que qualquer outro concorrente.

#### 5) Você está acompanhando a concorrência?

A concorrência existe para tornar a vida mais interessante. Seus concorrentes são as empresas que estão sempre tentando atrair seus clientes, prometendo produtos ou serviços que oferecem maior valor (mais benefícios, menores preços) e não se pode ignorá-los. Você precisa identificar quem são os seus concorrentes, o que eles estão fazendo e quais são os seus planos para o futuro. A concorrência domina uma boa parte do ambiente de negócios.

Seu plano estratégico deve abranger o que você conhece sobre os concorrentes e - mais importante - como pretende monitorá-los continuamente. Deve abordar também como pretende usar o que está aprendendo para escolher batalhas competitivas das quais possa sair vencedor.

#### **6) Você conhece seus pontos fortes e fracos?**

É difícil ser objetivo na avaliação do que sua empresa faz bem e do que poderia fazer melhor. Mas os pontos fortes e fracos de sua empresa determinam suas chances de sucesso. Os pontos fortes e fracos referem-se às capacidades e aos recursos de sua empresa e sua relação com as capacidades e recursos que ela realmente precisa ter para ser bem-sucedida.

Seu plano estratégico deve especificar as capacidades e recursos de sua empresa - de técnicas gerenciais ou conhecimentos em pesquisa a clientes leais, passando pelas habilidades em operações e distribuição. Mas o plano deve descrever também por que cada uma dessas capacidades ou recursos constitui um ponto forte ou um ponto fraco em potencial, dada a sua situação e o setor no qual está competindo.

#### **7) Sua estratégia faz sentido?**

A estratégia tem a ver com sua intenção de aplicar o plano estratégico na prática. Para os iniciantes, é preciso reunir os pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades e riscos que a empresa enfrenta e as metas definidas para ela. Em seguida, de posse de todas as peças dos quebra-cabeças, é preciso descobrir uma forma de chegar ao local desejado em meio a todas as adversidades.

Deve ficar claro, do início ao fim, que seu plano estratégico baseia-se em uma estratégia geral que faz sentido. Sua empresa deve ter uma estratégia baseada na realidade e que parta de pressupostos razoáveis sobre o que está acontecendo e o que acontecerá - uma estratégia lógica e racional sobre o que pode ser feito e quanto tempo isso vai levar.

#### **8) Os números se justificam?**

Pense nos relatórios financeiros de sua empresa como um boletim com respostas a perguntas muito importantes. Seus clientes o adoram? Seus concorrentes o temem? Você está tomando as decisões corretas? O demonstrativo de resultados mostra a lucratividade da empresa, o balanço patrimonial mostra quanto vale a empresa e o demonstrativo de fluxo de caixa monitora as entradas e saídas de caixa.

Seus relatórios financeiros atuais dizem como está sendo seu desempenho. Entretanto, muitos estão mais interessados em suas projeções financeiras, que dizem o que você espera acontecer no futuro. O fato dessas projeções incluírem números aparentemente oficiais, entretanto, não significa necessariamente que elas se concretizarão. Se planeja traçar um quadro honesto de sua empresa, seu plano estratégico deve incluir um retrato financeiro realista da empresa, baseado em pressupostos nos quais você realmente acredita e em números nos quais confia.

#### **9) Você está mesmo pronto para a mudança?**

Se existe uma coisa constante no mundo do negócio é a mudança. Embora alguns setores mudem com maior rapidez do que outros, tudo ao seu redor - da tecnologia à concorrência, passando pelo mercado será diferente amanhã, independente do seu ramo de atuação. Se quiser acompanhar o ritmo de mudança, você terá que estar sempre dois ou três passos à frente. É preciso analisar cuidadosa e continuamente o que pode acontecer no mundo e como isso pode afetar sua empresa.

Embora trace um quadro realista de sua forma de ver a empresa e do que vê acontecer ao seu redor, seu planejamento estratégico deve reconhecer também o fato de que você não possui uma bola de cristal. Por isso, ofereça algumas opções. Inclua um ou dois cenários alternativos, fazendo - e respondendo - a pergunta “e se ... ?”

#### 10) Seu plano é claro conciso e atual?

Seu plano certamente deve captar tudo o que você considera essencial sobre sua empresa e sua situação - tudo de importante que você aprendeu no processo de planejamento da empresa. Mas nenhuma das informações apresentadas terá utilidade para outros se seu plano estratégico for demasiadamente longo, ilegível e desatualizado.

Leia seu plano. É fácil de entender? É fácil de acompanhar? Quanto tempo demorou sua leitura? Encontrou todos os detalhes que queria? Os detalhes atrapalharam a leitura?

Seu plano é um documento vivo, por isso deve ser fácil modificar sua forma quando for necessário efetuar alterações. Se tiver que começar do zero, seu plano estará fadado ao fracasso.

**Fonte:** TIFFANY, P; PETERSON, 1998, p.351-355



## REFERÊNCIAS

- DORNELAS, J. **Plano de negócios**. Disponível em: <http://www.planodenegocios.com.br> Acesso em: 07 de jul. 2006.
- HANSEN, H. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Nova Cultura, 1986.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: 2000.
- LAS CASAS. A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- MINTZBERG, H.; QUINN, B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto alegre: Bookman, 2003.
- TIFFANY, P.; PETERSON S. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**. Rio de Janeiro: Roço, 1995.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- FERREL, O. C. et al. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- KEEGAN, W.; GREEN, M. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- McCARTHY, E. J. ; PERREAULT JUNIOR. W. D. **Marketing essencial**. Uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.
- MINERVINE, N. **O exportador**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.