

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE *MARKETING*

Prof.^a Dr.^a Angeles Treitero García Cònsolo

APRESENTAÇÃO

Os estudos referentes ao planejamento estratégico se iniciaram por volta dos anos de 1950 após a Fundação Ford e a *Carnegie Corporation* patrocinarem, nesse período, uma pesquisa no currículo das escolas de negócios, a qual chegou à conclusão que era necessária a capacitação em uma área chamada política de negócios, que se desenvolve desde esse período.

O conceito de planejamento estratégico tem evoluído através do tempo e continuará a evoluir, estando presente em várias áreas das empresas. O objetivo principal da estratégia de *marketing* para qualquer organização é garantir que as capacidades da empresa se nivelem ao ambiente do mercado em que opera.

Você acredita que montar um plano de *marketing* estratégico é fácil? Na verdade, não podemos afirmar que seja algo muito fácil. É necessário fazer um estudo em profundidade para não correremos o risco de errar, conforme veremos neste capítulo.

Aqui neste texto vamos apresentar um panorama para realizar e montar um plano estratégico de *marketing*. Vamos aprender quais são os principais e mais importantes passos para melhor conhecer a empresa e o mercado no qual está inserida.

INTRODUÇÃO

Este texto trata do planejamento estratégico de *marketing*. Para tanto vamos utilizar autores renomados como: Kotler, Armstrong, Yanaze e algumas consultorias realizadas em sites, as quais constam nas referências.

O que é planejar? O planejar significa uma preparação para executar um determinado trabalho ou atividade, no qual se estabelecem métodos propícios.

Como estamos falando de *marketing* estratégico, vamos trazer alguns conceitos do planejamento estratégico e depois abrir o tema para o mundo corporativo. A missão, os objetivos e as metas da empresa são itens de extrema importância e eles têm que estar muito bem definidos para que se possa realizar um bom planejamento estratégico.

Posteriormente vamos falar um pouco sobre o desenvolvimento e análise do portfólio do negócio e suas implicações no planejamento de *marketing*.

Após isso vamos apresentar a matriz de crescimento e participação do *Boston Consulting Group* - BCG, um estudo bastante significativo quando realizamos nosso planejamento.

Vamos também discorrer sobre o desenvolvimento de estratégias de crescimento e *downsizing* e o ambiente de *marketing*, incluindo a explanação macro e microambiente com objetivo de entender melhor a empresa e o local onde ela está inserida.

A análise SWOT – do inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) também é estudada para a complementação e elaboração do planejamento estratégico de *marketing*. E, por fim apresentamos as considerações finais e referências bibliográficas.

1 O FOCO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O foco do planejamento estratégico é, para Kotler e Armstrong (2007, p. 30), o processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização com as oportunidades de *marketing* em um mercado em mutação.

Ainda segundo os autores, o planejamento estratégico é a base para o crescimento de todas as áreas da empresa, que elabora um plano anual, um plano de longo prazo e um plano estratégico. Tanto os planos anuais como o de longo prazo tratam dos negócios atuais e de como mantê-los em andamento na organização. Já o plano estratégico procura adaptar a empresa no sentido de obter

vantagens nas diversas oportunidades que aparecem nos mercados em constantes mudanças.

Planejamento estratégico é definido como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.

O planejamento estratégico procura responder três questões básicas:

- O que a empresa está fazendo agora?
- O que está acontecendo no ambiente?
- O que a empresa deveria estar fazendo?

O planejamento estratégico, de qualquer natureza, visa à implantação de um projeto planejado, que enfoca os recursos mais promissores do negócio, como também pode prever estimativas de desenvolvimentos e lucratividade no longo prazo. A estratégia preocupa-se principalmente em fazer as coisas certas. Você, como gestor de *marketing*, não pode esquecer de que o planejamento é uma de suas principais funções.

Qual é o papel do planejamento estratégico?

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 40), para que a administração de *marketing* tenha sucesso, é necessário desenvolver certas capacidades, como entender, criar, entregar e sustentar o valor para o cliente. Todas essas funções requerem muitas atividades diferentes de *marketing* e profissionais qualificados. Assim para assegurar que sejam selecionadas e executadas todas as atividades de forma correta é necessário que exista um planejamento estratégico.

Esse planejamento exige ações em três áreas de atuação:

1. Gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos;
2. Avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa no mercado de atuação;
3. Estabelecer uma estratégia, um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos no curto, médio e longo prazo.

Para a realização dessas atividades, na maioria das vezes, as grandes empresas são organizadas em quatro níveis:

- nível corporativo;
- nível de divisão;

- nível de unidade de negócios, e
- nível de produtos.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 41):

A matriz é responsável pelo projeto de um plano estratégico corporativo para orientar toda a empresa; toma decisões sobre a quantidade de recursos a serem alocados para cada divisão, assim como sobre quais negócios iniciar ou eliminar. Cada divisão estabelece um plano cobrindo a alocação de recurso para cada unidade de negócios dentro dela. Cada unidade de negócios desenvolve um plano estratégico que a leve a um futuro lucrativo. Por fim, cada nível de produto (linha de produto, marca) dentro de uma unidade de negócio desenvolve um plano de *marketing* para atingir seus objetivos em seu mercado.

Desta forma o plano de *marketing* é uma ferramenta fundamental para organizar e direcionar todo o empenho dos envolvidos em *marketing*. Ele funciona em dois níveis: o estratégico e o tático.

O plano de *marketing* estratégico irá estabelecer os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das oportunidades do mercado. O plano de *marketing* tático irá especificar as estratégias de *marketing*, que incluem a determinação de preço, canais de vendas e serviços, características do produto, promoções e comercialização.

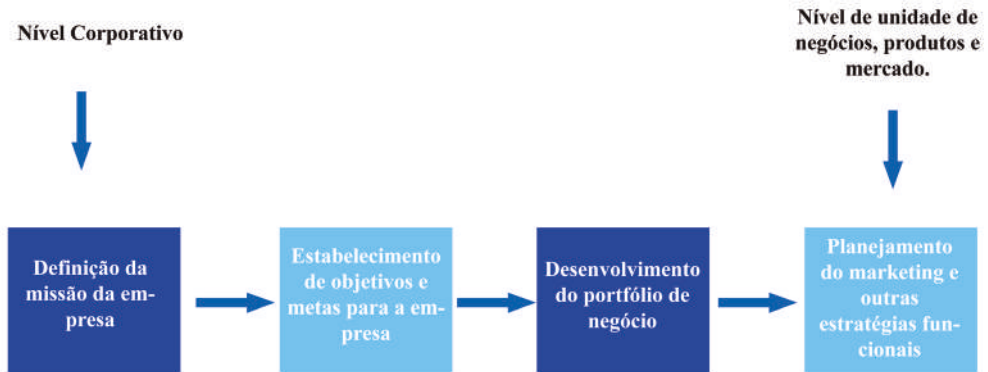
1.1 Planejamento estratégico corporativo

No campo de ação organizacional são realizadas quatro atividades de planejamento:

1. Definição da missão e propósito;
2. Posteriormente, essa missão é transformada em objetivos de apoio a toda a empresa.
3. Em terceiro lugar, a empresa irá decidir qual é o melhor portfólio de negócios e produtos e a alocação de recursos necessária para cada área.
4. Cada unidade do negócio e de produto deverá desenvolver seu plano de *marketing* que apoie o plano geral da organização.

Desta forma, o planejamento do *marketing* irá acontecer de forma departamentalizada, em níveis de unidade de negócios, produtos e mercados, os quais irão apoiar o planejamento estratégico da empresa com planos específicos para novas ações e oportunidades de *marketing*.

Figura 1 - Os passos do planejamento estratégico



Fonte: adaptado Kotler e Armstrong (2007).

1.2 Definição da missão corporativa ou do propósito

Quando uma empresa inicia suas atividades, sua missão ou propósito têm que estar bem claros. Esta missão, com o passar do tempo, poderá mudar para aproveitar as oportunidades de mercado que eventualmente possam surgir.

A Amazon.com, por exemplo, quando iniciou suas atividades queria ser a maior livraria *on-line* do mundo, com o passar do tempo quis se tornar a maior loja *on-line* do mundo. Segundo os dados obtidos pela Finance One (2018), a marca comandada por Jeff Bezos foi considerada a mais valiosa do mundo e teve um aumento de 42% do seu valor de mercado em 2017, e foi avaliada em US\$ 150,8 bilhões.

Outro exemplo, é a empresa eBay, que tinha como missão ser leiloeiro para colecionadores e se tornou um dos maiores comércios eletrônicos do mundo.

No Brasil existe uma infinidade de exemplos e podemos citar como referência de grande importância o Instituto Paulo Freire (IPF, 2018), que surgiu por uma ideia do próprio Paulo Freire (1921-1997), em 12 de abril de 1991. Considerado um grande educador por entidades internacionais e nacionais, desejava reunir pessoas e instituições que estivessem envolvidas pelos mesmos ideais de uma educação humanizadora e transformadora, que pudessem aprofundar suas reflexões, melhorar suas práticas e se fortalecer na luta pela construção de “um outro mundo possível”. Pela importância nacional e internacional, foi declarado patrono da educação brasileira em 2012.

A missão do IPF é “educar para transformar”, dando continuidade e reinventando o legado freiriano na promoção de uma educação emancipadora, com

vistas à transformação social e ao fortalecimento da democracia participativa, da ética e da garantia de direitos.

Hoje a área de atuação do IPF se expandiu na área de assessoria, consultoria, pesquisa e formação e segundo informações disponibilizadas no site:

Desenvolvemos projetos de assessoria, consultoria, pesquisas, formação (presencial e a distância) inicial e educação continuada, orientados pelas dimensões socioambiental e intertranscultural, constituindo três áreas de atuação: Educação de Adultos, Educação Cidadã e Educação Popular. Nossas ações fundamentam-se nos princípios da horizontalidade e do trabalho coletivo, utilizando ‘metodologia essencialmente dialógica, inclusiva, respeitosa da diversidade, das diferenças e das semelhanças entre as culturas e os povos, fundada no incentivo à auto-organização e à autodeterminação (INSTITUTO PAULO FREIRE, 2018).

Ou seja, apesar de terem iniciado as atividades do Instituto com uma missão, seus projetos foram ampliados e realizam uma série de trabalhos diferentes de quando começaram efetivamente a organização. Assim como aconteceu com as empresas citadas: a Amazon.com e a eBay.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), quando a empresa sente que está se afastando de sua missão original, deverá responder às seguintes perguntas:

- Qual é o nosso negócio?
- Quem é o cliente?
- O que leva valor para os consumidores?
- Qual deveria ser o nosso negócio?

Essas perguntas, segundo os autores, estão entre as mais difíceis para os empresários responderem. Em geral, os gerentes, gestores ou CEOs, que trabalham em empresas de sucesso procuram levantar todas essas questões e as responderem de maneira detalhada e completa. Entretanto, se você for abrir uma empresa ou descrever a missão de uma companhia, procure não o fazer de forma nem muito ampla nem muito restrita. As missões devem ser realistas. Uma empresa que declara, por exemplo, que tem como missão ser a maior do mundo está iludindo a si própria e a seus clientes.

CEO é a uma sigla que vem da língua inglesa que significa *Chief Executive Officer*, e para o português, foi traduzida como diretor executivo. O CEO pode ser diretor executivo ou diretor-geral, normalmente, é o cargo que está no topo da hierarquia de uma organização.

Para Kotler e Armstrong (2007, p. 31):

A organização deve fundamentar sua missão nas suas competências distintas. Para complementar, as declarações de missão devem ser motivadoras. A missão da empresa não deve ser definida com base no aumento das vendas e dos lucros – os lucros não passam de uma recompensa pela realização de uma atividade útil. Os funcionários de uma empresa precisam sentir que seu trabalho é importante e contribui para a vida das pessoas.

Vamos conhecer alguns exemplos de missão de empresas.

A Microsoft, segundo consta em seu próprio site tem como missão e visão: “Permitir às pessoas e empresas, em todo o mundo, a concretização do seu potencial”. Ou seja, trabalha com questões que estão relacionadas com o crescimento individual do profissional.

Você sabe qual é a missão do Google?

O Google, empresa reconhecida mundialmente e cuja matéria-prima são as informações, segundo podemos visualizar na primeira página do site: “Nossa missão: organizar as informações do mundo e torná-las acessíveis e úteis para todos”.

Assim, a missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual uma organização existe. Depois de estabelecida a missão, é necessário estabelecer os objetivos e metas da empresa.

1.3 Estabelecendo objetivos e metas

Objetivos

Os objetivos de uma organização são uma meta para a qual a empresa dirige seus esforços. Para Yanaze (2011, p. 66), “entendemos como objetivos a especificação dos resultados esperados, bem como a explicitação de onde se pretende chegar e do que se espera alcançar”. A empresa, ao definir os objetivos, deverá direcionar esse estudo de forma a incluir todos os seus departamentos. De que forma? Determinando um objetivo geral e objetivos específicos para as áreas. Veja um exemplo.

Objetivo geral: construir relacionamentos lucrativos com o cliente criando produtos ambientalmente melhores.

Objetivos específicos: são derivações do objetivo geral, por exemplo, melhorar a produtividade voltada para o meio ambiente, aumentar a produção ou as receitas de vendas com perspectivas ambientalistas, ou ainda melhorar o relacionamento com fornecedores e melhorar a imagem da organização.

Normalmente, os objetivos são planejados em curto prazo ou em longo prazo. Os de curto prazo, a organização tenta alcançar dentro de um a dois anos, já os de longo prazo envolvem um período de três a cinco anos.

Metas

As metas estão relacionadas com aquilo que se pretende alcançar em termos de espaço, tempo e volume. Segundo Yanaze (2011, p. 67),

As metas, por sua vez, constituem-se na quantificação dos objetivos, ou seja, na tradução daquilo que se pretende alcançar em termos de volume, valor e tempo. Essa definição quantitativa é fundamental porque pode ser desdobrada em metas setoriais específicas, além de permitir a aferição periódica dos resultados parciais obtidos.

Assim, as metas estão relacionadas com o que deve ser atingido e com as ações que deverão ser tomadas e podem ser consideradas no curto, médio e/ou longo prazo. Desta maneira, o objetivo diz onde queremos chegar, enquanto que as metas indicam o caminho que deverá ser percorrido.

Após você ter definido a missão, os objetivos e as metas da empresa está na hora de planejar seu portfólio de negócios.

1.4 Desenvolvimento do portfólio de negócio

O portfólio que mais se encaixa no negócio é aquele que melhor se ajustar aos pontos fortes e fracos da empresa e às oportunidades no mercado de atuação.

O portfólio pode ser entendido como um tipo de negócio ou a diversificação do ramo de negócios. Por exemplo: a Nestlé, possui as linhas de: leites, chocolates, farináceos, infantis, entre outros. A Coca-Cola possui em seu portfólio: refrigerante, água e sucos.

O planejamento do portfólio, em geral, envolve dois passos:

1. A empresa deve analisar seu portfólio atual e decidir qual ou quais negócios necessitam de mais, menos ou nenhum investimento.
2. Posteriormente, a empresa deve desenvolver um portfólio futuro, para análise de crescimento e *downsizing*.

O termo *downsizing*, em tradução literal para o português, significa “achatamento” ou “diminuição de tamanho”. Na área empresarial está relacionado ao conceito de reestruturação administrativa, com o intuito de potencializar as atividades da organização, eliminando processos burocráticos e correntes

hierárquicas, que se traduz, geralmente, por meio de demissões e enxugamento de áreas.

1.5 Análise do portfólio de negócios atual

A análise do portfólio de negócio é a principal atividade no planejamento estratégico, por meio dele a administração faz a avaliação dos produtos e negócios que constituem a empresa.

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p.32), “o objetivo da empresa será investir fortemente em negócios mais lucrativos e reduzir ou abandonar os investimentos em negócios mais fracos”. Assim a primeira coisa que a administração tem que fazer é identificar os negócios mais importantes que constituem a organização.

Para esses autores, esses negócios são chamados de unidades estratégicas de negócios (UEN). Esta unidade poderá possuir uma missão e objetivos separados e pode haver um planejamento separado dos outros negócios da empresa. Uma UEN pode ser, por exemplo, um departamento específico, uma única linha de produção, um produto ou até uma marca.

Posteriormente à análise de portfólio de negócio, convoca-se a administração e avalia-se a atratividade de todas as UENs, decidindo se deve investir ou não em cada unidade.

O método mais conhecido de planejamento de portfólio foi desenvolvido pelo *Boston Consulting Group*, uma empresa líder em consultoria nos Estados Unidos. Existem outros métodos para essa análise, mas aqui vamos apresentar somente este método.

Utilizando a abordagem *Boston Consulting Group*, que ficou conhecida como matriz BCG, uma empresa pode classificar todas as suas UENs de acordo com a matriz de crescimento/participação, como é mostrada na figura abaixo. No eixo vertical, a taxa de crescimento do mercado oferece uma medida da atratividade de mercado. No eixo horizontal, a participação de mercado relativa funciona como uma mensuração do poder da empresa no mercado.

A matriz de crescimento/participação define quatro tipos de UENs:

Figura 2 - Matriz de crescimento/participação do BCG

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercado	Existentes	 Estrela	 Em questionamento
	Novos	 Vaca Leiteira	 Abacaxi

Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2007).

Estrelas: são negócios ou produtos de crescimento e grande participação no mercado. Normalmente necessitam altos investimentos para financiar seu rápido crescimento. O crescimento em um determinado momento pode desacelerar e torna-se vaca leiteira.

Vacas leiteiras: normalmente são negócios ou produtos de pequeno crescimento e grande participação. Essas UENs estabelecidas e bem-sucedidas, geralmente, precisam de menos investimentos para manter-se no mercado. Elas geram grande lucro e as empresas as utilizam para pagar suas contas e apoiar outras UENs que necessitam de investimentos.

Pontos de interrogação: são unidades de pequena participação em mercado de grande crescimento, requerem grandes investimentos para manterem sua participação, e muito mais para aumentá-la. Cabe à gestão considerar quais pontos de interrogação devem tentar transformar em estrelas e quais devem abandonar.

Abacaxis: são negócios ou produtos de pequeno crescimento e pequena participação. Podem gerar dinheiro suficiente para se manter, mas não asseguram grandes fontes de recursos.

Uma vez que a empresa faz a classificação das UENs, poderá determinar qual é o papel que cada uma delas irá desempenhar no futuro.

Uma das quatro estratégias a seguir pode ser adotada para cada UEN (KOTLER e ARMSTRONG, 2007):

3. A empresa poderá investir mais em uma determinada unidade de negócios com o objetivo de construir sua participação;
4. Pode investir o mínimo somente para manter sua participação atual da UEN;
5. Pode tirar os lucros da UEN, retirando seu fluxo de caixa de curto prazo sem se preocupar com os efeitos que isso pode causar no longo prazo e, para completar,
6. Pode desistir da UEN, vendendo-a ou desfazendo-se dela e utilizando seus recursos em outro lugar.

Com o decorrer do tempo, a UEN vai transformando sua posição na matriz de crescimento/participação. Normalmente, cada UEN possui um ciclo de vida. Às vezes, algumas começam como pontos de interrogação, obtêm sucesso e chegam a estrelas. Mais adiante, na medida em que o crescimento do mercado diminui, tornam-se vacas leiteiras e por fim desaparecem ou se transformam em abacaxis, caminhando para o fim do ciclo. As organizações necessitam constantemente acrescentar novos produtos e unidades para que algumas delas se tornem abacaxis e, posteriormente, vacas leiteiras, as quais ajudarão a financiar outras UENs.

1.6 Desenvolvimento de estratégias de crescimento e *downsizing*

Além da análise do portfólio, a empresa precisa encontrar negócios e produtos que a levem a crescer com lucratividade se quiser competir de maneira mais eficiente no mercado de atuação.

Uma das principais atividades de *marketing* é alcançar o crescimento lucrativo para a empresa. Ele deve identificar, avaliar e selecionar oportunidades de mercado e elaborar estratégias para explorá-las. Uma boa maneira de identificar as oportunidades é por meio da matriz de crescimento mercado/produto, conforme mostra a figura 3:

Figura 3 - Matriz de crescimento mercado/produto

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

Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2007).

Penetração de mercado: ao analisar a penetração de mercado, a empresa pode vender mais para os clientes atuais sem alterar o produto, por exemplo, aumentando o número de lojas em área em que já atua, assim fica mais fácil para os clientes visitá-la.

Desenvolvimento de mercado: quando se estuda o desenvolvimento de mercado é necessário observá-lo de vários ângulos. A empresa poderá identificar e desenvolver novos mercados para seus produtos atuais. Pode estudar novos grupos, como consumidores mais velhos ou grupos étnicos, propor uma visita a uma loja com proposta de oferecer descontos ou cupons. Muitas empresas trabalham com franquias e com isso é possível desenvolver o mercado em nível nacional e internacional.

Desenvolvimento de produtos: a empresa pode oferecer produtos modificados para o mercado atual. A empresa Natura quando começou a estudar seu mercado, descobriu que pessoas de etnias e idades distintas tinham a pele diferente e o produto deveria ser diferente. Assim, desenvolveu cosméticos diferenciados para as várias etnias e idades, ou seja, a empresa possui uma infinidade de tipos de cremes e cada um serve a um tipo de pele.

Diversificação: este item trata de produtos ou negócios totalmente diferenciados do mercado de atuação. Alguns cafés, por exemplo, diversificam-se

oferecendo para seus clientes, além do café, jogos de xícaras com a marca do café, ou o próprio café *in natura* para ser elaborado em casa.

A organização deverá constantemente desenvolver estratégias para o crescimento de seus portfólios de produtos, porém não pode se esquecer de seu *downsizing*. Existem vários motivos para a empresa querer abandonar produtos ou mercados, quando o ambiente de mercado muda, fazendo com que alguns produtos ou mercados sejam menos lucrativos para a empresa, ou ainda quando alguns produtos ou unidades de negócios caem no esquecimento e morrem para o consumidor. Pense no que aconteceu com as máquinas fotográficas, ou o filme usado nelas. Esses produtos caíram em desuso por conta da massificação dos celulares com câmeras fotográficas.

Para Kotler e Armstrong (2007, p. 37),

Quando uma empresa descobre marcas ou negócios que não são lucrativos ou não mais se ajustam a sua estratégia geral, ela deve podá-la cuidadosamente, obter deles o que for possível ou abandoná-los. Negócios fracos costumam exigir um volume desproporcional de atenção da administração. Os administradores devem se concentrar em oportunidades promissoras de crescimento, sem desperdiçar energia tentando salvar as mais fracas.

A análise deve ser feita com o objetivo de investir naquilo que estiver dando lucro e não prejuízo, nem financeiro e nem administrativo.

O que podemos dizer é que o mercado consumidor muda constantemente. Na atualidade, por exemplo, muitas mudanças estão acontecendo, novos formatos de profissões estão surgindo e extinguindo outras. As crianças, desde muito cedo, já sabem lidar com tecnologia, em especial com os celulares, mesmo antes de serem alfabetizadas. Muitas pessoas quase não escrevem mais com papel e lápis, elas estão perdendo até o hábito de escrever à mão. Pouca gente compra um jornal hoje em dia. Uma grande quantidade de indivíduos está utilizando o comércio eletrônico para fazer compras, e ainda pagam suas contas por meio dos celulares. Também se tornou comum o uso de cartão de débito ou crédito, alguns não usam mais o dinheiro físico.

Os profissionais de *marketing* têm que estar atentos a essas mudanças e para conhecê-las e analisá-las, a empresa precisa fazer uma análise SWOT. Sabe o que é análise do ambiente e uma análise SWOT? Vamos explicar a seguir.

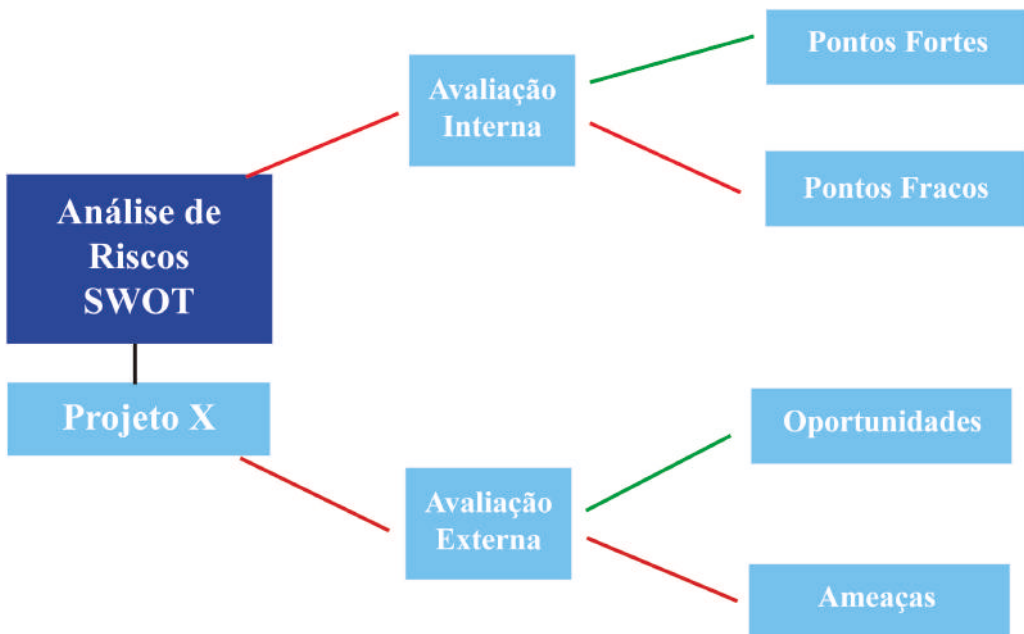
2 ANÁLISE SWOT

A análise **SWOT** é uma poderosa ferramenta de *marketing*, e deve ser realizada ao menos uma vez por ano, durante o planejamento estratégico de *marketing*. A sigla **SWOT**, vem das iniciais das palavras inglesas **Strengths** (forças), **Weaknesses** (fraquezas), **Opportunities** (oportunidades) e **Threats** (ameaças), pois estes são justamente os pontos a serem analisados. **Você pode ter visto alguns autores chamando essa análise de FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.**

Na atualidade é uma das metodologias mais clássicas e utilizadas na área de *marketing*, que serve como análise para lançamento de um novo produto ou serviço, por exemplo, e consiste na coleta de dados para a elaboração de um diagnóstico completo sobre o negócio e o ambiente que o rodeia. Com estes dados, o profissional tem um embasamento de informações para formular suas estratégias de *marketing* com mais segurança.

O resultado da análise é a criação da matriz, também chamada de Matriz SWOT, que pode ajudar a levantar os principais fatores internos que precisam de incentivos financeiros e os pontos externos que demandam atenção.

Figura 4 - Análise SWOT



Fonte: elaborado pela autora.

2.1 Ameaças e oportunidades

Uma das partes da análise SWOT é o estudo do ambiente externo, ou seja, a organização em busca de ameaças e oportunidades. Deve-se analisar o que está fora do controle da empresa, entretanto, é de suma importância se conhecer e monitorar. Entre as forças a serem estudadas estão os fatores demográficos, econômicos, políticos, sociais, tecnológicos, entre outros.

As fontes para esta análise, geralmente, são colhidas por meio de divulgação de notícias publicadas pela grande imprensa, dos órgãos governamentais, dos indicadores financeiros, das organizações correlatas, das revistas e associações especializadas no seu campo de atuação.

Em geral, as ameaças e oportunidades irão afetar de maneira igual a todas as organizações que concorrem num mesmo mercado-alvo. Porém, aquelas empresas que percebem as transformações e têm agilidade para se adaptarem, serão aquelas que mais proveito tirarão das oportunidades e terão menor prejuízo com as ameaças.

Esta análise deve levar em consideração não somente as tendências que afetam a organização, mas também a probabilidade de elas ocorrerem.

2.2 Forças e fraquezas

A outra parte da análise SWOT trata dos pontos fortes e fracos da organização, ou seja, de seu ambiente interno. Assim, quando se percebe um ponto forte na empresa, deve-se ressaltá-lo ainda mais, por exemplo, a qualidade excelente do produto. E quando se encontra um ponto fraco, devem-se criar estratégias para corrigir o problema, ou pelo menos tentar reduzir os seus efeitos.

Em princípio deve-se elaborar uma lista de variáveis a serem observadas, por exemplo: posicionamento da empresa no mercado, participação de mercado, qualidade do produto ou serviço, preço dos produtos, a comunicação está atingindo os objetivos, a inovação está sendo praticada, área de finanças, instalações da empresa, nível dos profissionais, produtividade, atendimento ao consumidor, entre outros. Ou seja, podem ser levantadas uma série de outros itens e para tanto é necessário conhecer muito bem a organização e trabalhar com as forças e fraquezas importantes e que podem afetar os resultados.

Em um segundo momento, deverão ser colocados em uma ordem de importância, na qual cada uma das variáveis será avaliada em relação aos objetivos e metas da organização.

Normalmente esses itens são classificados como:

- força importante,
- força sem importância,
- neutralidade,
- fraqueza importante ou
- fraqueza sem importância.

Como uma organização dificilmente irá investir em todas as áreas ao mesmo tempo, os itens referentes às fraquezas e forças importantes serão as priorizadas para as estratégias de *marketing*.

Os pontos fracos e fortes são fatores internos da empresa. Oportunidades e Ameaças são fatores externos. Vamos a alguns exemplos.

Um ponto forte de sua empresa pode ser:

- Profissionais altamente qualificados.
- Um novo produto com qualificações inovadoras.
- A empresa está com uma localização ótima.
- Rapidez no atendimento.

Um ponto fraco da sua empresa pode ser:

- Profissionais com pouca experiência e formação inadequada.
- Produtos ou serviços muito próximos à concorrência
- Má localização da empresa.
- Baixa qualidade nos produtos ou serviços.
- Problemas com crédito.

Uma oportunidade para seu negócio poderia ser:

- Um mercado em desenvolvimento, por exemplo, a Internet.
- Fusões ou aquisições entre empreendimentos ou aliança estratégica.
- Mudança para novas áreas do mercado, que oferecem maiores lucros.
- Um mercado de exportação.
- Um novo mercado causado pela ineficácia do concorrente.

Uma ameaça pode ser:

- A entrada de um novo concorrente.
- Mesmos preços que o concorrente.
- O concorrente lança um novo produto ou serviço inovador.

- A concorrência tem mais acesso a canais de distribuição.
- Taxas de impostos são inseridas ao seu produto ou serviço.

Uma vez que os pontos principais foram identificados com a análise SWOT, está na hora de elaborar o plano estratégico de *marketing* que sustentará os objetivos da organização.

Segundo Kotler e Keller (2006, p.52),

Depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode estabelecer metas específicas para o período de planejamento. Esta etapa do processo é denominada estabelecimento de metas. Os gerentes utilizam o termo metas para descrever objetivos em termos de magnitude de prazo.

Segundo os mesmos autores, os vários itens de objetivos devem atender quatro critérios:

1. Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, dos mais importantes para os menos importantes.
2. Sempre que possível, os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente.
3. As metas devem ser realistas.
4. Os objetivos devem ser consistentes.

Assim, para realização de uma análise SWOT é necessário conhecer muito bem a empresa, estudar as forças e fraquezas, como as oportunidades e as ameaças que aparecem no mercado de atuação. Ainda o profissional de *marketing* deve ser uma pessoa que deve estar sempre atualizada para não correr nenhum risco que comprometa a empresa nem o seu trabalho.

Assim, a empresa deve preparar o plano de *marketing* para seus principais públicos e também para seus mercados específicos procurando atender às necessidades e os desejos de cada segmento.

O conhecimento da complexidade do ambiente de *marketing* global é a chave para o sucesso. Além deste conhecimento, é necessário que o profissional de *marketing* encontre maneiras de manter-se atualizado frente às constantes e rápidas alterações neste ambiente, sobre todos os seus aspectos.

Muitas empresas veem o ambiente de *marketing* como um elemento “incontrolável”, ao qual precisam adaptar-se. Aceitam passivamente esse ambiente e não tentam mudá-lo. Entretanto, analisar as forças ambientais e elaborar estratégias poderá ajudar a empresa a evitar as ameaças como também é possível tirar vantagem das oportunidades que o ambiente proporciona.

Vamos recordar sobre o ambiente de *marketing*, pois temos um capítulo dedicado exclusivamente a este estudo.

2.3 Análise do ambiente de marketing

Para colocar em prática um plano de *marketing* primeiramente devemos fazer uma análise do ambiente. Nesta fase vamos conhecer o ambiente em que se encontra a empresa, objetivando mapear as ameaças e as oportunidades que podem ser vislumbradas no mercado e os pontos fortes e fracos da organização diante das realidades detectadas.

Variáveis utilizadas em uma análise do ambiente de *marketing*

Nesta análise será importante considerar todas as variáveis, verificando que todas elas devem ter o mesmo grau de importância, dependendo somente das características do mercado, do produto ou do serviço em questão.

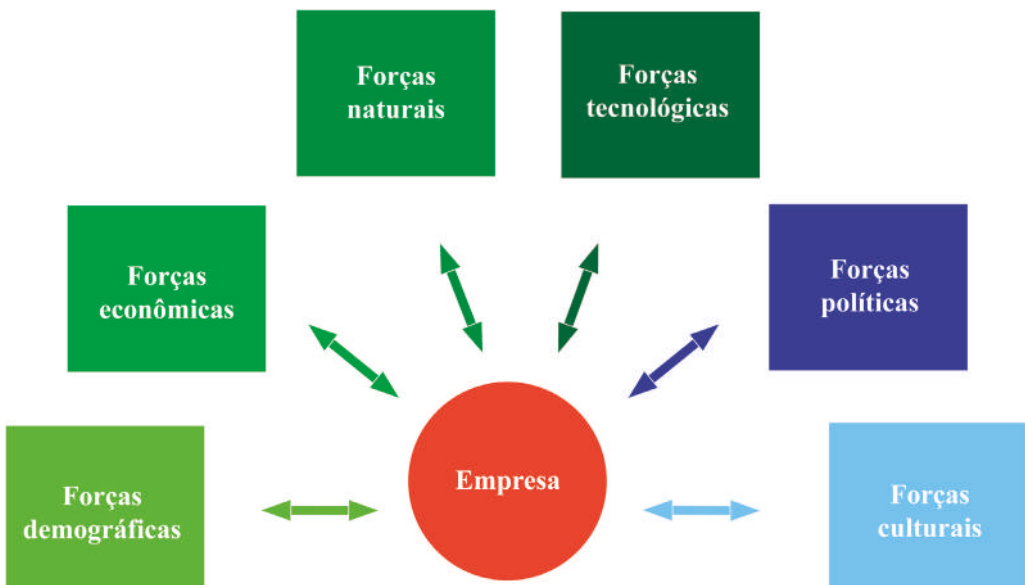
A análise ambiental é composta de diversas etapas.

A análise do macroambiente de *marketing* envolve variáveis incontroláveis.

A análise do microambiente de *marketing* envolve variáveis controláveis.

Conforme visto no capítulo dedicado ao ambiente de *marketing*, relembre as forças que compõem o macroambiente na figura 5.

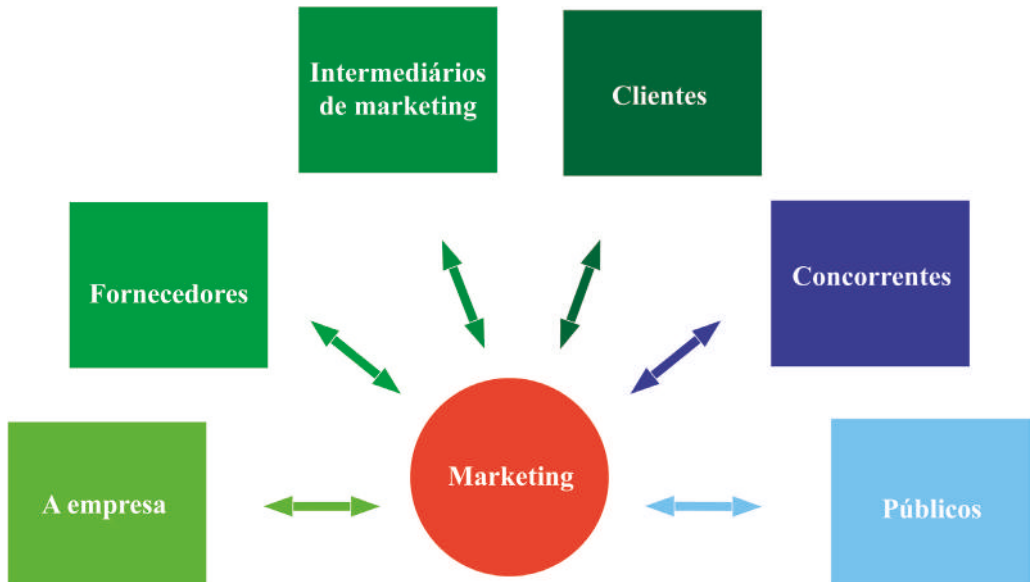
Figura 5 - Principais forças no macroambiente da empresa



Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2007).

Da mesma forma, a figura 6 representa o microambiente de *marketing*.

Figura 6 - Participantes no microambiente



Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2007).

Desta forma, o processo de planejamento de *marketing* consiste em analisar as forças, oportunidades, fraquezas, ameaças, estudo do macro e o microambiente, selecionar mercados-alvo, projetar estratégias, desenvolver programas de *marketing* e gerenciar o esforço para atingir os objetivos esperados, para tanto é necessário desenvolver um plano de ação.

3 O PLANO DE AÇÃO

O plano de ação tem como princípio básico apresentar um panorama geral de todas as ações que serão necessárias para atingir os objetivos do negócio. Geralmente é elaborado, sistematicamente, por meio de um cronograma de atividades a serem realizadas mês a mês.

Deverá descrever detalhadamente: o que, quando e quanto tempo e custo por objetivo a realizar.

É recomendado que você faça uma apresentação gráfica e planejada de todas as atividades contidas no plano de ação.

Muitas vezes, será necessário detalhar as atividades que serão realizadas. Após, elaborado o plano de ação se torna necessário estudar a viabilidade financeira.

4 VIABILIDADE FINANCEIRA

Depois de realizar estudo em profundidade sobre o negócio, feito o plano de ação, será necessário também fazer a viabilidade financeira. Talvez esta parte seja uma das mais difíceis e consultadas pelos estrategistas do plano de *marketing*, pois tem como objetivo verificar o grau de sucesso e as possibilidades e lucratividade do que se quer realizar efetivamente.

Normalmente, os investimentos são apresentados e posteriormente o retorno sobre ele é conferido. Portanto, é a viabilidade financeira que distinguirá a rentabilidade de um negócio. Todos os dados têm que ser apresentados no maior grau de credibilidade e detalhadamente para que possam ser analisados para se chegar mais próximo das reais possíveis probabilidades. O passo a seguir será manter os controles sobre o plano estratégico.

5 CONTROLES

Uma das partes do plano de *marketing* refere-se à avaliação e acompanhamento dos objetivos almejados. Trata-se de um sistema de controle e monitoramento adequado para medir o desempenho do que se deseja alcançar e possíveis recomendações e ações corretivas caso necessário.

E para finalizar vamos apresentar um exemplo resumido do plano de *marketing*. Acompanhe!

1. Descrição da empresa
Criar a visão e a missão.
2. Fazer ampla análise do mercado
Estudar o macroambiente e o microambiente e aplicar a Matriz BCG.
3. Fazer uma análise SWOT
Apontar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças.
4. Estratégia de *marketing*
Apresentar as estratégias para os 4 Ps: produto, preço, praça e ponto de venda, e promoção.
5. Objetivos e metas
Criar os objetivos e metas por meio do que foi definido nas estratégias de *marketing*.
6. Plano de ação

Por meio de um cronograma, apresentar detalhadamente o que, quem, quando e como será realizado para cumprir os objetivos e metas sugeridos.

7. Viabilidade de negócio

Apresentar os estudos de viabilidade econômica para a implantação do plano.

8. Controles

Definir maneiras de acompanhar os resultados do plano e retroalimentar constantemente o planejamento, adotando novas medidas para que esteja sempre cumprindo os objetivos propostos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após este estudo acreditamos que para construir um plano de *marketing* estratégico seja necessário em primeiro lugar ter muito claro os objetivos e as metas da organização. Deve-se ter consciência do ambiente de *marketing* na qual a empresa está envolvida e realizar a análise SWOT periodicamente, com o objetivo de levantar os pontos fortes e fracos e buscar as ameaças e as oportunidades. Com esses dados é possível oferecer uma série de informações que farão com que a empresa possa obter maior sucesso.

Assim, com o planejamento estratégico é possível minimizar riscos, diferenciar-se dos concorrentes, aumentar a participação do mercado ao qual atua e aumentar os lucros da empresa.

A recomendação é que se realize um plano estratégico de *marketing* constantemente procurando renovar as informações para se adaptar e adequar às mudanças que ocorrem constantemente no mercado para aplicar novas ações que levem ao alcance dos objetivos e metas da organização.

Você acredita que seja fácil construir um plano de *marketing* estratégico? Convido-te agora que faça esse estudo na empresa em que você atua ou ofereça um serviço de assessoria, mesmo que seja gratuito, somente para você treinar e montar um plano estratégico de *marketing*. O que você acha?

REFERÊNCIAS

FINANCE ONE. **10 marcas mais valiosas do mundo em 2018**. Disponível em: <<https://financeone.com.br/marcas-mais-valiosas-do-mundo-2018/>>. Acesso em: 12 jan. 2019.

GOOGLE. **Visão e missão.** Disponível em: <<https://www.google.com/intl/pt-BR/about/>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

INSTITUTO PAULO FREIRE. **Visão e missão.** Disponível em <<http://www.paulofreire.org/o-que-fazemos>> Acesso em: 13 jul. 2018.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MICROSOFT. **Visão e missão da empresa.** Disponível em: <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar02/shareholder_letter/mission_por.htm> Acesso em: 19 jun. 2018.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.