Aprendendo a jogar

Um modelo para o planejamento estratégico de marketing

MARCOS FAVA NEVES

O Planejamento Estratégico de Marketing serve para reduzir os desequilíbrios nas atividades de marketing e a falta de cooperação entre empresas. Diante da globalização dos mercados, as empresas expandem sua atuação e se especializam nas atividades que elas têm como finalidade. Ao mesmo tempo, adotam o conceito de rede produtiva, com dois conjuntos: de fornecedores (cadeia de suprimentos) que produzem seus insumos; de distribuidores (canais), para levarem seus produtos e serviços ao consumidor final.

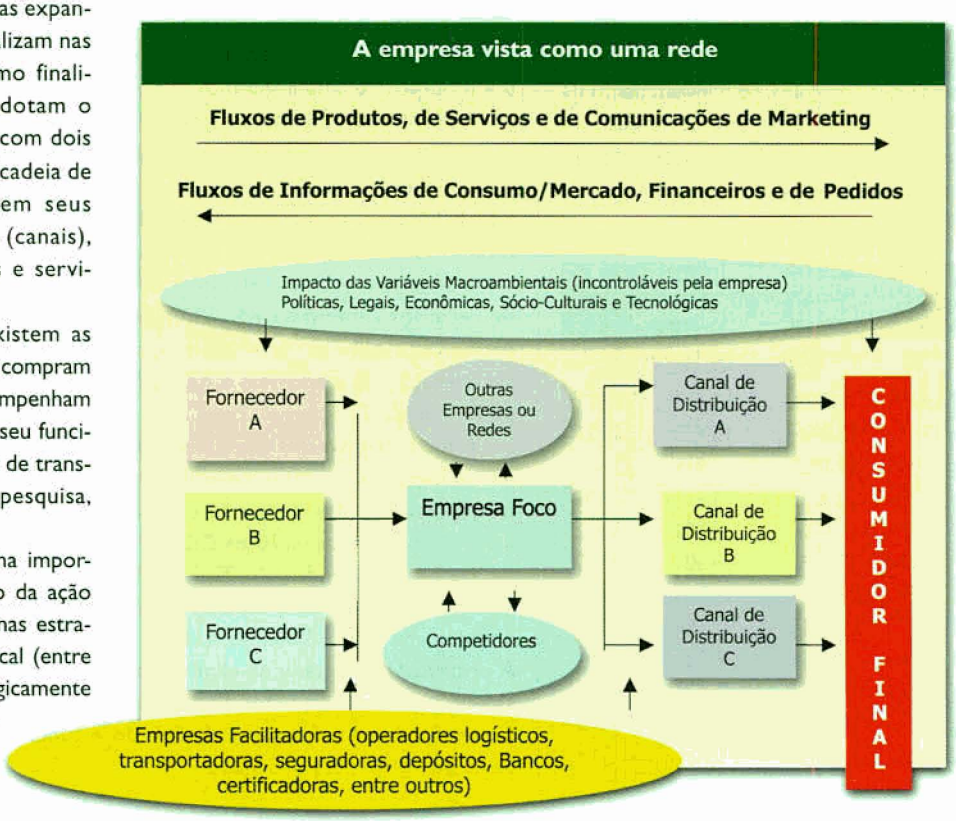
Na rede da empresa, existem as empresas facilitadoras, que não compram e vendem produtos, mas desempenham serviços fundamentais para o seu funcionamento, tais como, serviços de transporte, seguros, estocagem, pesquisa, certificação, entre outros.

O enfoque de redes ganha importância, devido ao crescimento da ação cooperada (entre empresas) nas estratégias, em dois sentidos: vertical (entre elementos de etapas tecnologicamente distintas – por exemplo: fornecedores, empresa-alvo e seus distribuidores) e horizontal (que envolve concorrentes e até empresas de produtos complementares, com o mesmo mercado-alvo).

As ações entre concorrentes envolvem *lobby*, pesquisas de mercado para compartilhar custos (o que fazer com os resultados da pesquisa é o ponto diferencial competitivo entre os concorrentes), compras para reduzir custos e propaganda institucional, dentre outras. Como exemplos de empresas não-concorrentes, temos os fornecedores de açúcar e vitaminas, na indústria de alimentos, com atividades sobre o comportamento de compra, percepção de imagem, na força de vendas, participação em feiras e exposições, além do tradicional *benchmarking* (estudo e implementação de boas idéias).

Os planos de marketing variam com relação à quantidade e necessidade de informações, o tipo e tamanho da empresa, e o volume de investimentos necessários. Há sempre uma análise do ambiente interno e externo, com o estabelecimento de objetivos e das ações. Termina com o orçamento para sua execução e um sistema de controle e avaliação.

A grande diferença consiste em pensar na ação compartilhada. Num momento em que as parcerias, alianças e outras



formas ganham espaço, é necessário adaptar os modelos existentes para que contemplem a construção e gestão da rede da empresa.

À primeira vista, o plano parece ser um trabalho infindável, um desperdício de recursos ou pode parecer que não existe a capacidade para realizá-lo, cujo destino será a gaveta, como todos "aqueles outros planos".

Com reuniões periódicas de revisão, ao longo do ano, o Plano vai sendo atualizado e repensado. Suas estratégias são rediscutidas e ajustadas às incontroláveis mudanças do ambiente. Os resultados mostram que, a cada ano em que o Plano é feito, existe maior facilidade na sua realização, orientação para o mercado, e também rapidez. Ou seja, a empresa vai "aprendendo a jogar", com maior velocidade e menos derrotas. ■

MARCOS FAVA NEVES *é professor de Marketing e Estratégia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo, Pesquisador do PENSA (Programa de Agronegócios) e da Fundace. E-mail: www.fearp.usp.br/fava.*

Plano estratégico de marketing com enfoque nas redes para o agronegócio

ETAPA	O QUE DEVE SER FEITO
Fase 01 – Introdutória	
1 - Plano de marketing no âmbito corporativo	• Elaborar o histórico da empresa; • Verificar se a organização tem outros planos feitos; • Compatibilizar os planos para o cumprimento das metas.
2 - Análise no enfoque de rede	• Desenhar e entender a rede da empresa; • Levantar os dados de mercado; • Fazer mudanças no ambiente político, econômico, social etc. • Realizar ações para a redução das barreiras (tarifárias e não-tarifárias); • Analisar o comportamento do consumidor final e intermediário (distribuidores); • Montar um sistema de informações de marketing; • Analisar principais concorrentes nacionais e internacionais.
3 - Análise da situação interna	• Levantar os pontos fortes e fracos da empresa e dos concorrentes; • Selecionar as empresas e áreas para *benchmark*.
4 - Objetivos	• Definir participação, presença e entrada em mercados; • Fazer detalhamento para acompanhar o plano.
5 - Estratégias	• Enumerar as estratégias (ações) para atingir os objetivos; • Avaliar a segmentação, diferenciação e o posicionamento nos mercados.
Fase 02 - Planos das variáveis controláveis de marketing	
6 - Plano de produtos	• Analisar linhas de produtos, inclusive complementares; • Levantar oportunidades de lançamento de novos produtos; • Detalhar os serviços que estão sendo e que serão oferecidos; • Tomar decisões sobre marcas e embalagens; • Orçar despesas com produtos correntes e novos produtos.
7 - Plano de comunicações	• Definir público-alvo da comunicação, mensagem e posicionamento; • Avaliar conhecimento e lembrança da marca; • Avaliar propaganda, relações públicas, publicidade, promoção e marketing direto; • Identificar as ações que podem ser feitas em conjunto; • Medir resultados.
8 - Plano de distribuição e logística promoção de produtos e incentivos;	• Avaliar canais de distribuição, presença em mercados, pontos de venda, serviços, informações de mercado; • Verificar os serviços conforme os desejos dos distribuidores e do consumidor; • Analisar franquias, joint-ventures, integração vertical; contratos com os canais de distribuição e representação.
9 - Plano de vendas	• Analisar equipe de vendas e objetivos, com indicadores de desempenho; • Verificar a abordagem dos vendedores aos clientes (estratégia); • Definir limites de atuação dos vendedores, com ou sem equipe de apoio; • Avaliar o número de vendedores e sua remuneração; • Recrutar, selecionar, supervisionar, motivar e treinar a equipe de vendas; • Avaliar e monitorar as etapas para alcançar os objetivos; • Fazer um orçamento para a equipe de vendas.
10 - Plano de precificação	• Definir os objetivos da empresa com relação a preços; • Analisar a demanda nacional e internacional; • Controlar os custos de produção; • Analisar os custos, preços e ofertas dos concorrentes; • Avaliar tipos de preços e variações (regionais, conjunturais etc.); • Elaborar as reações às mudanças de preços dos concorrentes.
11 - Orçamento	• Fazer orçamento dos custos de cada plano.
FASE 03 - Acompanhamento	
12 - Execução e controle.	• Esta fase tem início após a elaboração do Plano e se refere ao acompanhamento, às equipes envolvidas e ações corretivas. O Plano deve ser um documento vivo, em constante discussão e atualização.