

UMA CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL: UMA PROPOSTA DE MODELO PARA O PLANEJAMENTO DE MARKETING

Dilson Gabriel dos Santos^(*)
Fauze Najib Mattar^(**)

RESUMO

O processo de planejamento empresarial vem evoluindo ao longo dos anos e tem se aproveitado de novas técnicas de análise e também das facilidades proporcionadas pela crescente utilização dos recursos de informática pelas empresas. Um dos momentos inovativos no estudo do planejamento empresarial deu-se com a incorporação ao mesmo das idéias emanadas da administração estratégica, conceito desenvolvido na década de 80, por Igor Ansoff e um grupo de estudiosos do planejamento empresarial. Com a intensificação da concorrência em nível mundial, produzida principalmente pela globalização das economias, a arte de planejar passou a ser valorizada pelas organizações, principalmente pelo fato de que a construção de estratégias vitoriosas de mercado dependem de planos bem estruturados e apoiados em informações de qualidade. Partindo dessas premissas, os autores deste trabalho julgaram oportuno desenvolver um estudo com o propósito de introduzir idéias nos modelos de planejamento usados em marketing que os tornassem mais completos para as suas finalidades. Essa tarefa envolveu a análise crítica de diversos modelos de planejamento e a consulta a diversos autores especializados na discussão da estratégia empresarial. O modelo proposto nesse trabalho incorpora idéias desses autores e promove algumas mudanças estruturais no modelo de planejamento que pode trazer contribuições importantes para aqueles que pretendem fazer uso desse instrumento para finalidades acadêmicas ou profissionais.

(*) Mestre e doutor em Administração pela FEA/USP; professor doutor do Departamento de Administração da FEA/USP; ex-professor de outras instituições de ensino superior e coordenador do MBA-Marketing da FEA/USP. E-mail: dilson@usp.br.

(**) Bacharel, Mestre, Doutor e Livre Docente em Administração pela FEA/USP; professor da FEA/USP e ex-professor de outras instituições de ensino superior e coordenador do Programa de Educação Continuada em Administração para Executivos USP-DA/FEA/FIA. E-mail: fauze@usp.br.

O Planejamento de Marketing no Contexto do Planejamento Empresarial

O processo de planejamento empresarial vem sendo discutido ao longo do tempo por diversos autores, cada qual propondo modelos que tem o propósito de tornar mais fácil a sua compreensão e procurando também mostrá-lo em suas dimensões tanto estratégica como operacional. Assim é que autores como Ackoff (1974:12) ao discorrer sobre o processo de planejamento o faz mostrando um grande número de conceitos visando estabelecer um campo de referência para o desenvolvimento de idéias que permitam a sua operacionalização. Dentre os conceitos emitidos por Ackoff sobre o planejamento empresarial é importante destacar os seguintes:

"Planejamento é a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes de alcançá-lo"

"Planejamento é algo que fazemos antes de agir; isto é, tomada antecipada de decisões. É um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação"

"Planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. O planejamento... se preocupa tanto em evitar ações incoerentes, quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar oportunidades"

"A necessidade de planejamento... é tão óbvia e tão grande, que é difícil para qualquer pessoa se opor a ele".

"...planejamento ... não é um ato e sim um processo, sem fim natural ou ponto final. É um processo que (se espera) se aproxima de uma solução; mas nunca chega até ela, por duas razões. Primeira porque não há limite para a quantidade de revisões que se possa fazer de decisões anteriores... Segunda, tanto o sistema para o qual se planeja, quanto o seu ambiente mudam durante o processo de planejamento e nunca

é possível levar-se todas essas mudanças em consideração. Em parte, em função disto é que existe uma necessidade contínua de atualização e manutenção de um plano."

Outros autores procuram estabelecer uma distinção muito clara entre o processo de planejamento e a arte de elaborar planos. A grande maioria considera o plano como um documento que é a consubstanciação do planejamento formal. Rebouças (1986:22) entende que o processo de planejamento é muito mais importante que o plano, que é o seu produto final. O plano pode estar explicitado em um documento formal, elaborado, muitas vezes, com alto nível de detalhamento, ou mesmo registrado na mente do executor, o qual coloca em prática as propostas contidas no mesmo de acordo com as prioridades e tempos estabelecidos pelo seu juízo. Uma abordagem interessante sobre o planejamento empresarial foi apresentada por Hax e Majluf (1984:1) que enriqueceram abordagens anteriores ao conceituarem o planejamento como

"a capacidade desenvolvida pelas empresas para adaptarem-se continuamente às mudanças ambientais e essa capacidade não é apenas uma resposta passiva aos fatores externos, mas ativa, criativa e uma deliberada procura por condições que possam assegurar nichos lucrativos para os negócios da empresa".

As mudanças que estão ocorrendo no ambiente de negócios, muitas delas produzidas pela globalização dos mercados, estão exigindo das empresas o aprimoramento dos seus processos de planejamento, tendo em vista a tomada de decisões de melhor qualidade que lhe assegurem o atendimento de seus objetivos de expansão, perpetuação e lucratividade. O desenvolvimento de estudos com o propósito de aprimorar o processo de planejamento tem-se preocupado menos com os aspectos conceituais desse processo e mais com a sua abrangência e o tratamento holístico que se deve dar ao mesmo para que, em sua realização, haja a

participação e o comprometimento de toda a organização. Nessa linha de raciocínio muitos estudos têm sido desenvolvidos cabendo destacar principalmente os pensamentos produzidos por um grupo de estudiosos de administração liderados por H. Igor Ansoff (Instituto Europeu de Estudos Avançados em Administração) que ao desenvolverem os conceitos da administração estratégica contribuíram para a ampliação da visão do processo de planejamento empresarial.

Uma pesquisa desenvolvida na década de 90 pela Conference Board, com 50 presidentes executivos de grandes organizações, mostra que a importância do planejamento é claramente entendida na empresa, conforme sumariza aquela instituição de pesquisa em seu relatório:

"Planejamento é um método sistemático e eficiente de gerenciamento de mudança. Inclui a determinação de e para onde a companhia vai, e de como chegar lá, ou, mais formalmente, o estabelecimento de objetivos e metas e a formulação e seleção de alternativas estratégicas e cursos de ação para alcançá-los".

"Planejamento identifica e analisa oportunidades, pontos fortes, fraquezas, problemas e ameaças, e fixa prioridades para capitalizá-los ou superá-los de forma a que os recursos da companhia sejam aplicados da melhor maneira possível".

"Planejamento compreende a regular medição do progresso dos objetivos e metas e a execução de estratégias e programas de ação. Ainda, é claramente reconhecido que os planos tem de freqüentemente ser alterados à luz de novas circunstâncias".

"Planejamento deve ser um processo contínuo e não um exercício a ser realizado uma vez ao ano; deve envolver todos aqueles cujas funções têm implicações importantes sobre os destinos da companhia".

"Planejamento é nitidamente diferente da previsão. Previsão, um dos elementos importante do planejamento, é a predição do que acontecerá usando como base determi-

nados pressupostos; planejamento é uma tentativa de determinar o que poderá acontecer e então, determinar passos que irão torná-lo mais próximo (plausível) de ocorrer".

Essa pesquisa também mostra o nível de valorização que os presidentes entrevistados atribuem ao planejamento quando creditam ao mesmo importantes contribuições para a empresa: "a companhia está desenvolvendo-se melhor", "há um melhor entendimento do negócio", "há melhor discernimento e investigação das oportunidades e necessidades", "decisões melhores são tomadas", "promove a coordenação e integração entre unidades operacionais e a administração central e entre as várias unidades operacionais e de *staff* da companhia", "é um guia para os executivos-chefes, "apresenta um senso mais realístico do futuro e permite melhor controle sobre o direcionamento da companhia".

Uma análise histórica da evolução dos modelos de planejamento empresarial desenvolvida por Toledo e Minciotti (1989:11) e Hax e Majluf (1984:2) mostra que ocorreram cinco estágios importantes e que contribuíram para a consolidação desse instrumento como elemento de apoio para as decisões de caráter estratégico e operacional nas organizações. Os cinco estágios destacados por aqueles autores são:

Estágio 1. Orçamento e Controle Financeiro.

Estágio 2. Planejamento de Longo Prazo.

Estágio 3. Planejamento Estratégico de Negócio.

Estágio 4. Planejamento Estratégico Corporativo.

Estágio 5. Administração Estratégica

O estudo desses estágios desenvolvido por Toledo e Minciotti (1989:12), deixa claro que a partir do estágio 3 ocorre uma mudança drástica na postura das empresas, a qual preconiza, dentre outras coisas, a perseguição dos objetivos da sobrevivência, do crescimento e do lucro em um ambiente de grande competição, tendo

como base a orientação filosófica da empresa para o mercado, a integração sistêmica de suas atividades e a busca da lucratividade mediante um esforço de atendimento das necessidades de segmentos específicos de mercado.

Esse momento no processo de planejamento empresarial enfatiza o fato da empresa entender o mercado como um agregado de segmentos ou grupos de consumidores com características ímpares e diferenciadas, e como resultado dessa compreensão, as empresas, ou divisões componentes das grandes organizações, passaram a ser estruturadas atendendo a segmentação dos negócios percebida no mercado, dando origem à formatação dos modelos de organização conhecidos como Unidades Estratégicas de Negócios - UEN. O processo de planejamento estratégico em Unidades Estratégicas de Negócios foi enriquecido com etapas que estavam ausentes nos estágios anteriores, ficando o seu detalhamento configurado conforme modelo a seguir:

1. Definição da missão do negócio.
2. Análise dos ambientes interno e externo da unidade de negócio.
3. Fixação dos objetivos.
4. Formulação de estratégias.
5. Formulação de programas de ações.
6. Alocação de recursos.
7. Definição de medidas de desempenho para controle.
8. Elaboração de projeções de resultados.

O processo de planejamento usado nas Unidades Estratégicas de Negócios ensejou a utilização de abordagens já existentes e o desenvolvimento de outras que contribuíram para a realização de diagnósticos estratégicos e a elaboração de estratégias fundamentadas nas especificidades das unidades de negócios. Os modelos de análise mais utilizados nos processos de planejamento são os seguintes: análise do ciclo de vida do produto; análise da matriz produto-mercado; análise SWOT (ameaças e oportunidades, fraquezas e fortalezas); análise de cenários; análise competitiva da indústria; análise do *portfólio* do produto; análise do PIMS - Profit Marketing Strategies; análise da atratividade do mercado e análise das arenas

competitivas. Para se ter uma idéia do conteúdo desses modelos de análise para o desenvolvimento do processo de planejamento empresarial será feito em seguinte uma discussão dos conteúdos mais importantes de cada um dos modelos apresentados.

Ciclo de vida do produto (Arthur D. Little). Segundo essa abordagem, o desenvolvimento de estratégias competitivas de marketing deve levar em consideração em que estágio do ciclo de vida se encontra os produtos da UEN. Os modelos tradicionais que análise do ciclo de vida mostram que os produtos e serviços das empresas passam por cinco etapas ao longo de suas vidas: introdução, crescimento, maturidade, saturação e declínio. Cada estágio desse determina um padrão específico de desempenho do produto no mercado e fornece informações importantes para o desenvolvimento de análises de marketing com o intuito de obter o melhor retorno possível do esforço de mercado da empresa.

Matriz produto-mercado (Ansoff). Esse modelo de análise, usado para o desenvolvimento de estratégias de marketing para a empresa/divisão/UEN, tem como base o uso de uma matriz de dupla entrada, onde trabalha-se com dois vetores (produto e mercado), e partir da análise conjunta, considerando-se num vetor produto (atuais e novos) e no outro mercado (atuais e novos), obtêm-se quatro opções de ações estratégicas de crescimento intensivo (apresentadas em ordem de menor para maior risco para a empresa): (1) *penetração de mercado* (produtos atuais em mercados atuais); (2) *desenvolvimento de mercado* (produtos atuais em novos mercados); (3) *desenvolvimento de produtos* (novos produtos para os mercados atuais); e (4) *diversificação* (novos produtos para novos mercados).

SWOT - Análise de ameaças e oportunidades, fraquezas e fortalezas (Harvard Business Scholl). De acordo com esse modelo, o desenvolvimento de estratégias eficientes será resultante da análise conjunta dos seguintes elementos: oportunidades e ameaças ambientais; potencialidades e vulnerabilidades da empresa

ou da unidade de negócios objeto do planejamento; valores dos responsáveis pela implantação da estratégia e expectativas da sociedade quanto as responsabilidades sociais da empresa. Esse modelo de análise está presente na maioria dos processos de planejamento, com pequenas variações, e permite a obtenção de conhecimentos importantes para o desenvolvimento de estratégias vitoriosas.

Análise de Cenários - Compreende a construção e análise de diferentes visões de futuro do ambiente de negócios. Os cenários consistem em uma descrição detalhada de uma possível situação do ambiente no futuro, com base em informações disponíveis, envolvendo aspectos econômicos, sociais, políticos, legais, culturais, ecológicos, tecnológicos, demográficos, sócio-psicológicos, mercadológicos e outros do ambiente de marketing da empresa. Uma vez estabelecido o cenário procura-se construir estratégias que respondam de maneira efetiva as necessidades da empresa de atingir os seus objetivos de negócios. Esse modelo de análise permite o uso de um número grande de técnicas de predição incluindo algumas consagradas no meio empresarial como é o caso do método Delphi.

Análise competitiva da indústria (Porter). O modelo de Porter parte do pressuposto que o desempenho de uma empresa está relacionado a dois fatores: a) estrutura do setor empresarial e b) posição que a empresa ocupa naquele setor. Segundo o autor, um terço do desempenho da empresa é influenciado pelo primeiro fator e dois terços pelo segundo. Essa abordagem preconiza que o desenvolvimento de estratégias competitivas vitoriosas deve ser efetuada à luz do conhecimento do setor empresarial onde a empresa atua. Para se ter um conhecimento sobre a dinâmica de comportamento da estrutura de um setor empresarial é importante que se analise as seguintes forças competitivas básicas que afetam o desempenho das empresas que nele atuam: ameaça de novos competidores; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos clientes; vulnerabilidade a produtos substitutos; grau de rivalidade entre empresas concorrentes.

Análise do portfólio de produtos (BCG - Boston Consulting Group) - Consiste no uso de uma matriz de dupla entrada, onde no eixo vertical consideram-se as taxas de "crescimento do mercado" e no eixo horizontal a "participação relativa de mercado" da empresa ou unidade de negócio, relacionando essas variáveis com o fluxo de caixa dos produtos analisados. Os produtos então são distribuídos em quatro quadrantes de acordo com as suas posições relativas em relação ao crescimento do mercado e da participação relativa de mercado da empresa em relação ao principal concorrente. Assim, obtêm-se quatro grupos de produtos: (a) *vacas leiteiras* (produtos com participação relativa de mercado superior à concorrência, situados em mercados com baixas taxas de crescimento e com fluxos de caixa positivos); (b) *estrelas* (produtos posicionados em mercados com altas taxas de crescimento, participação relativa de mercado superior ao principal concorrente e fluxo de caixa positivo, porém modesto); (c) *crianças problemáticas* (produtos posicionados em mercados com altas taxas de crescimento, participação relativa de mercado inferior ao principal concorrente e fluxo de caixa negativo ou modesto e (d) *abacaxis* (produtos posicionados em mercados com baixas taxas de crescimento, participação relativa de mercado inferior ao principal concorrente e fluxo de caixa negativo). A análise dessa matriz permite ter-se a visão dos resultados e da posição estratégica da empresa em relação ao portfólio dos seus atuais produtos e a projeção dos movimentos estratégicos possíveis para cada produto.

PIMS - Profif Impact Marketing Strategies - É um modelo de análise quantitativa do impacto das estratégias de marketing nos lucros das empresas, o qual usa um modelo de regressão múltipla, do tipo *cross sectional*, construído a partir de dados reais de grande número de empresas de diversos portes e setores dos EE.UU., que tem por *inputs* as seguintes variáveis: características da concorrência, do mercado e do setor; dados sobre vendas, custos e lucros das empresas analisadas.

Atratividade de mercado (GE-Mckinsey) - Esse modelo procura explicar como as empresas por meio de uma matriz que integra as variáveis "atratividade de mercado" e "posição no negócio", identifica as áreas atrativas de negócios para o desenvolvimento de suas ações de marketing.

Arenas competitivas (D'Aveni) - Esse modelo é usado em mercados de hipercompetição e seu uso permite a descoberta de alternativas para a empresa enfrentar os movimentos táticos e estratégicos usados pelos concorrentes em suas áreas de atuação. Em situações de hipercompetição, as vantagens competitivas tendem a ser rapidamente erodidas. Segundo esse modelo, a solução estratégica para superar as manobras dos concorrentes consiste em conseguir novas vantagens competitivas, as quais podem ser obtidas de forma sequencial, em quatro arenas competitivas: (1) custo-qualidade; (2) *timing e know-how*; (3) criação/invasão de fortalezas; e (4) reservas financeiras. As características das estratégias a serem adotadas dependem do tipo de arena ou arenas que a empresa estiver competindo.

Planejamento Estratégico de Marketing e Planejamento Operacional/Tático de Marketing

A palavra estratégia é um termo emprestado da área militar, e tem-se tornado de uso comum em diversas áreas, notadamente na empresarial, mas nem sempre com o uso correto do seu significado. Segundo Toledo e Minciotti (1989:19), estratégia é um termo derivado do grego *strategós*, que na Grécia antiga significava generalíssimo. Ainda, segundo esses autores, "... no período que antecedeu a Napoleão, estratégia significava a arte ou ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota". Segundo Steiner, citado por Toledo e Minciotti (1999:19), foi na época de Napoleão que o termo teve seu significado estendido à política e à economia. A partir da chamada revolução industrial, o termo começou a ser utilizado na

área empresarial. A proliferação de diversos significados pode ser observada nos exemplos a seguir:

"A estratégia central de uma organização traduz-se por uma descrição de como a organização pretende atingir os seus objetivos"(Hooley e Sanders, 1996:49)

"São planos de ação elaborados para atingir objetivos"(Semenik & Bamossy, 1995:64)

"É o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los"(Buzzel et alli, 1977:16)

"É o conjunto de objetivos, finalidades, metas e diretrizes fundamentais..." (Andrews, 1971:26)

"A estratégia central é uma declaração tanto dos objetivos da empresa como das estratégias (sic) mais amplas que ela usará para atingí-los". (Hooley e Sanders, 1996:37)

"Estratégias de (marketing) são planos (ou métodos) mais amplos visando atingir objetivos ou metas mais amplos"(Buell, 1984:188)

"É a ação ou cenário mais adequado a ser executado para atingir o objetivo e o desafio" (Rebouças, 1986:58)

A confusão estabelecida pelas inúmeras definições de estratégia não permite o desenvolvimento de um modelo de planejamento que possa ser utilizado de forma ampla tanto no meio acadêmico como no empresarial. Assim, procurou-se com esse estudo redefinir o termo estratégia e tática, para uso no campo de marketing, de forma a evitar possíveis confusões por parte dos leitores e dos estudantes e executivos que tiverem o propósito de usar o modelo de planejamento de marketing proposto nesse trabalho. Dessa forma, as definições sobre estratégia e tática a serem usadas no modelo de planejamento proposto são as seguintes:

Estratégias de marketing - são os caminhos mais adequados, ou cursos de ação, deter-

minados para serem seguidos, visando o alcance de objetivos de marketing no médio e longo prazo.

Táticas de marketing - são as ações ou métodos utilizados para implantar as estratégias de marketing e visam ao atingimento das metas de marketing no curto prazo.

O envolvimento com um processo de planejamento de marketing pela primeira vez pode provocar uma certa dificuldade em distinguir estratégias de táticas, mas esse problema tende a desaparecer com a prática. Para evitar erros, algumas regras devem ser observadas, quando o assunto for estratégia e tática, na formulação do planejamento de marketing, conforme relação a seguir:

1. As estratégias antecedem as táticas.
2. As estratégias são poucas; as táticas são numerosas.
3. As estratégias podem afetar o marketing de dois ou mais produtos da empresa; as táticas são exclusivas de cada produto.
4. As estratégias tendem a ter continuidade no tempo (são menos flexíveis), enquanto as táticas tendem a ser de curto prazo (são mais flexíveis).
5. As mudanças radicais nas estratégias (acertos ou erros) podem trazer consequências drásticas para o marketing do(s) produto(s), boas ou más, nas táticas não.
6. Os resultados das estratégias ocorrem no médio e longo prazos: as táticas trazem resultados imediatos.

O planejamento de marketing pode ser dividido em dois níveis: planejamento estratégico de marketing, elaborado pela gerência de marketing em conjunto com a alta administração, o qual constitui-se em *input* importante no processo de planejamento estratégico da empresa. Num outro nível tem-se o planejamento tático/operacional de marketing, elaborado pela gerência de marketing que detalha, em nível operacional, as propostas de marketing contidas no planejamento estratégico.

O Modelo de Planejamento Tático/Operacional Proposto neste Estudo

A proposta de modelo de planejamento de marketing (Figura 1) desenvolvida pelos autores desse estudo usou como referência os modelos existentes em diversos manuais de marketing e introduziu algumas mudanças e incorporações com o intuito de reforçar a lógica do processo e torná-la mais eficiente para uso nas organizações empresariais e nos estudos acadêmicos.

Como mostra a Figura 1, o processo de elaboração do planejamento de marketing compreende cinco fases, descritas a seguir:

Fase 1. Obtenção e reunião de informações. Essas informações são obtidas dos relatórios gerenciais internos, de pesquisas de marketing realizadas pela empresa e de sistemas de inteligência de marketing disponíveis na organização. São portanto informações tanto de natureza interna como externa à organização. Essas informações devem ser analisadas criticamente porque serão usadas como *inputs* no processo de elaboração do plano de marketing. O uso de informações de qualidade discutível pode comprometer os resultados esperados no plano de marketing.

Fase 2. Análise da situação. A análise da situação é fundamental no processo de planejamento de marketing. Elaborada de forma correta e profunda, constitui-se em atividade fundamental para a elaboração do plano de marketing. Segundo Ohmae (1985:13) a "análise da situação constitui elemento fundamental do raciocínio estratégico e é o seu ponto de partida. Colocado diante de problemas, tendências, acontecimentos ou situações que pareçam compor um todo harmonioso"... "o encarregado do raciocínio estratégico dissecar-o, e separando e analisando os componentes, ele os recompõe segundo cálculos destinados a proporcionar-lhes o maior proveito possível". A análise da situação envolve as seguintes etapas:

Figura 1 - Componentes do Processo de Planejamento de Marketing

REUNIÃO DE INFORMAÇÕES			RESULTADOS DA ANÁLISE		OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS	ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO
INFORMAÇÃO DE MERCADO INFORMAÇÃO DE CONCORRÊNCIA INFORMAÇÃO DOS ELEMENTOS AMBIENTAIS INFORMAÇÃO INTERNA	ANÁLISE DO MERCADO ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA ANÁLISE AMBIENTAL ANÁLISE INTERNA		FATORES CHAVE DO SUCESSO POTENCIALIDADES VULNERABILIDADES OPORTUNIDADES AMEAÇAS VANTAGENS COMPETITIVAS DESVANTAGENS COMPETITIVAS CENÁRIOS E PROGNÓSTICOS PREVISÕES		OBJETIVOS E METAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ESTRATÉGIAS DE MERCADO ESTRATÉGIAS DE PRODUTO ESTRATÉGIAS DE PREÇO ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGIAS DE VENDAS	 <ul style="list-style-type: none"> ▪ PÚBLICO ALVO ▪ PLANO DE MERCADO ▪ PLANO DE PRODUTO ▪ PLANO DE PREÇO ▪ PLANO DE DISTRIBUIÇÃO ▪ PLANO DE COMUNICAÇÃO ▪ PLANO DE VENDAS ▪ MEIOS ▪ RESPONSABILIDADES ▪ CRONOGRAMA ▪ CONTROLES

Diagnósticos

1. *análise dos elementos ambientais*: determinação de ocorrências ambientais significativas: tendências, fatos (eventos) e demandas do mercado. As principais variáveis de ambiente usadas para análise dizem respeito a : economia, política, tecnologia, consumidor, ética e concorrência.
2. *identificação dos fatores chave de sucesso (FCS)*. São os fatores (do produto ou da empresa relacionados com o produto) considerados cruciais ou vitais que os participantes de um determinado mercado devem possuir para almejar sucesso. Segundo Ohmae (1985:41) "nem sempre é fácil dizer quais fatores são básicos para o êxito. Fundamentalmente o estrategista dispõe de dois caminhos para sabê-lo. O primeiro é dissecar o mercado da maneira mais imaginosa possível, em busca de identificar segmentos que lhe sejam básicos; o segundo é descobrir o que distingue as empresas vencedoras das perdedoras, analisando em seguida as diferenças entre elas".
3. *análise do setor empresarial e da concorrência*: identificação das características do setor empresarial e identificação das fortalezas (potencialidades) e fraquezas (vulnerabilidades) do(s) produto(s) concorrentes e das empresas concorrentes em relação aos FCS.
4. *análise interna*: identificação das fortalezas (potencialidades) e fraquezas (vulnerabilidades) do(s) produto(s) da empresa em relação aos FCS.
5. *identificação das vantagens e das desvantagens competitivas do produto e da empresa*

6. *identificação das oportunidades* (situações favoráveis) e das ameaças (situações desfavoráveis) do produto e da empresa e dos produtos e das empresas concorrentes.

Prognósticos

1. *construção de cenários com previsões do comportamento das variáveis ambientais controláveis*.
2. *previsões da demanda*

Fase 3. *Decisões*. Essa fase compreende a definição dos objetivos, metas, estratégias e recursos a serem alocados, visando a execução das propostas contidas no corpo do plano de marketing em elaboração. Essa fase deve manter coerência com as descritas anteriormente para que haja consistência tanto interna como externa no plano de marketing em elaboração. As partes componentes dessa fase são:

Fins

Objetivos

Metas

Meios

Estratégias - desenvolvimento e definição de estratégias alternativas

- estratégias competitivas
- estratégias de mercado
- estratégias de produto
- estratégias de preço
- estratégias de distribuição
- estratégias de comunicação
- estratégias de vendas

Recursos - determinação dos tipos e quantidades de recursos necessários e de como deverão ser gerados, adquiridos, gerenciados e de como deverão ser alocados às atividades

(estrutura organizacional de marketing e vendas)

Fase 4 - *Definição dos controles da execução* - controle de marketing permite ao planejador ter uma visão ampla do progresso da empresa em direção aos seus objetivos estratégicos e operacionais. A empresa deve estabelecer procedimentos para o controle tanto dos objetivos operacionais como aqueles relativos ao desempenho de suas atividades de marketing. Nessa fase procura-se estabelecer-se as seguintes tipos de controle:

- *controle dos resultados operacionais de marketing*: vendas, custo das mercadorias vendidas, despesas de marketing e margens de marketing.
- *controle das atividades de marketing*: venda pessoal, propaganda, promoção de vendas, relações públicas, merchandising e distribuição

Fase 5 - *Elaboração/redação do plano de marketing*. A finalização do processo de planejamento dá-se com a preparação do plano de marketing, o qual é um documento que retrata os resultados de marketing esperados pela empresa para um determinado período e estabelece as estratégias e ações a serem executadas para a concretização daqueles resultados. O plano de marketing é um documento empresarial e não uma obra literária ou acadêmica, e como tal, deve ser objetivo, realista, consistente, coerente e completo na sua forma e em seus propósitos.

CONCLUSÃO

O planejamento de marketing tem sido bastante valorizado nos últimos tempos em virtude de grande competição que se observa em diferentes arenas de negócios. As dificuldades mais comum no trabalho de elaboração dos planos de marketing sempre residiram na dificuldade de se obter dados confiáveis de mercado e também de dispor de instrumentos que facilitassem a sua análise.

Com a informatização, as empresas passaram a dispor de um recurso importante para o armazenamento, processamento e análise das informações, feita com grande rapidez e muitas vezes em tempo real. O desenvolvimento de técnicas de pesquisa de marketing mais apuradas e a valorização da informação como instrumento de gestão para a conquista de vantagens competitivas no mercado contribuíram para a melhoria da qualidade dos planos de marketing. O caminho que se procura seguir no momento diz respeito ao enriquecimento do processo de planejamento, introduzindo no mesmo recursos de análise e de formatação que permitam o desenvolvimento de planos de marketing cada vez mais confiáveis com instrumentos do sucesso de marketing das empresas. Esse trabalho procurou introduzir algumas inovações na metodologia de planejamento de marketing por meio do redesenho da sua estrutura e também da introdução de alguns modelos de análise mais alinhados com as mudanças que estão ocorrendo no campo da estratégia empresarial.

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF**, R. L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1974.
- ANDREWS**, K. R. *The concept of corporate strategy*. New York. Dow-Jones, 1971.
- BUELL**, Victor P. *Marketing management: a strategic approach*. New York: McGraw Hill, 1984.
- BUZZELL**, R.D. et alli. *Strategic marketing management*. Boston: Harvard University, 1977
- CRAVENS**, David W. *Strategic Marketing*. Homewood: Irwin, 1982.
- D'AVENI**, Richard A. *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus. 1985.
- HAX**, Arnold C. and. **MAJLUF**, Nicolas S. *Strategic management: a integrative perspective*. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

- HOOLEY**, Graham J. e **SAUNDERS**, John. *Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado*. São Paulo: Makron, 1996.
- KENICHI**, Ohmae. *O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar*. São Paulo: Pioneira, 1985.
- KOTLER**, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MORRISON**, J. R. e **LEE**, J. G. The anatomy of strategic thinking. *McKinsey Quarterly*, 1979, Auton.
- REBOUÇAS DE OLIVEIRA**, Djalma Pinho. *Planejamento estratégico: conceitos, Metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 1986.
- SEMENIK**, Richard J. e **BAMOSSY**, Gary J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron, 1995.
- SIMON**, Herbert A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- TOLEDO**, Geraldo L. e **MINCIOTTI**, Silvio A. Marketing estratégico: exclusividade de grandes organizações? *Revista IMES*. Ano VII, n. 17, jan/abr, 1989, São Caetano do Sul-SP.
- WESTWOOD**, John. *The marketing plan: a practitioner's guide*. London: Kogan Page, 1990.