

Neste capítulo, procura-se demonstrar o processo pelo qual o gestor de Marketing, respeitando o Planejamento Estratégico de sua organização, desenvolve o Plano de Marketing, definindo a ação no sistema mercadológico em que atua, utilizando os conceitos anteriormente apresentados. O texto inicia-se com o conceito de Planejamento, apresenta a Missão e a Visão como pontos de partida do Planejamento Estratégico, e, por fim, como decorrência deste último, o processo de Planejamento de Marketing.

13.1 Planejamento Estratégico e de Marketing

Planejar implica analisar informações advindas da análise de cenários e tendências e visualizar conseqüências de decisões alternativas, buscando atingir objetivos empresariais. Ou, como definem Boone e Kurtz (1998, p.116), o **Planejamento** é “o processo de antecipar o futuro e determinar cursos de ação para atingir objetivos organizacionais”.

Segundo Kotler (2000, p. 86), o Planejamento Estratégico é o “processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança”, pelo qual se busca “orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gerem lucros e crescimento satisfatórios”. O autor ainda aponta o papel do Planejamento Estratégico: “define a Missão e os Objetivos Gerais da empresa” e ressalta que cabe a “cada Unidade de Negócios preparar seus planos funcionais, incluindo Planos de Marketing” (KOTLER, 2000, p. 367-368).

O Planejamento Estratégico (PE) distingue-se do Planejamento de Marketing em função tanto do nível em que é desenvolvido (o primeiro, na alta cúpula da empresa e o segundo em nível da Gerência de Marketing) quanto em relação ao prazo: o PE “direciona a organização para o longo prazo, enquanto o Planejamento de Marketing antecipa eventos e condições futuras” e determina cursos de ação para alcançar objetivos de marketing” (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 64). Tanto a organização única quanto os Conglomerados podem desenvolver Planos Estratégicos e de Marketing.

O **Conglomerado Empresarial – ou Corporação** – é composto por diversas Unidades Estratégicas de Negócios, ou UENs. Como exemplo, pode-se apresentar o Conglomerado do Grupo Votorantim, que atua em diversas áreas, como mostra o Quadro 13.1. A primeira coluna identifica a área de atuação; a coluna central, a UEN que ali atua e a terceira coluna, os produtos ofertados ao mercado pelas UENs.

Área de atuação da UEN	UEN – Unidade Estratégica de Negócios	Produtos
Agroindústria	Citrovita	Suco de Laranja
Celulose e Papel	Votorantim Celulose e Papel	Papéis <i>couché</i> , autocopiativos, térmicos e especiais
Cimento	Votorantim Cimentos (VC)	Cimento, agregados, cal hidratada, argamassa, calcário agrícola, gesso e concreto
Energia	Votorantim Energia	Produção de energia em 32 usinas hidrelétricas
Finanças	Banco Votorantim BV Financeira BV <i>Leasing</i> Votorantim <i>Asset Management</i> Votorantim Corretora	Banco de atacado e negócios Operações de arrendamento mercantil para o mercado corporativo e pessoas físicas
Metais	Companhia Brasileira de Alumínio (CBA)	Alumínio, zinco, níquel e aço
Novos Negócios	Votorantim Novos Negócios (VNN)	Área especializada em novos investimentos do grupo, atuante nos segmentos de diversificação dos negócios e gestão de capital de risco
Química	Votorantim Química	Matérias-primas como nitrocelulose, ácido fluorídrico e fluoreto de alumínio para outros segmentos industriais

Quadro 13.1 – Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) de uma corporação: o caso Votorantim
Fonte: Votorantim (2007).

A seguir, apresentam-se algumas diretrizes conceituais – a Missão, a Visão e os Valores Organizacionais – utilizadas no Planejamento Estratégico e no de Marketing.

A **Missão** é o ponto de partida do Planejamento Estratégico: ela “define a razão de ser da organização”, bem como “a função social exercida por ela” (TACHIZAWA; REZENDE, 2000, p. 39). Em outras palavras, a Missão define o propósito da organização. No início pode estar bem definida. Com o crescimento empresarial e o acréscimo de novos produtos e mercados, pode tornar-se obscura. Veja-se, por exemplo, o Grupo Votorantin, que mantém Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) em oito setores da economia, conforme se visualiza no Quadro 12.1: quando concentrada na produção de cimento, a Missão do Grupo poderia ser voltada ao benefício ofertado aos compradores desse mercado, mas, com oito áreas de atuação diferentes, a Missão necessariamente precisa mudar, por exemplo, voltar-se ao benefício aos *stakeholders* (elementos que mantêm contato com a organização) mais próximos, os acionistas, direcionando-a à manutenção de níveis de remuneração adequados às expectativas desse público. No entanto, em sua formulação, geralmente se recomenda que se defina a Missão considerando dois elementos: a **abrangência**, evitando o que se convencionou chamar de **miopia em Marketing**, e os **benefícios** oferecidos ao mercado.

A *Miopia em Marketing*, termo cunhado por Levitt (1960 apud KOTLER, 2000, p. 40), leva as organizações a olharem “para um espelho, quando deveriam estar olhando por uma janela”. A miopia é um olhar voltado ao que se faz hoje, sem focar o mercado, sem visualizar as demais oportunidades do mercado. Enfocar o mercado, ao se redigir a Missão, implica defini-la identificando qual o *benefício* oferecido. Um exemplo disso ocorre quando uma indústria de calçados define sua Missão apenas como “produzir calçados” ou, pior ainda, “produzir calçados masculinos”, restringindo assim as oportunidades para a empresa, por ignorar outros segmentos que poderiam ser atingidos: feminino, juvenil, infantil, 3ª idade. A primeira ignora outros usos que se poderiam dar ao couro: bolsas, cintos, etc. Mais abrangente seria voltar a Missão à “produção de artigos de couro”. Como se observa, a Missão pode apontar novas oportunidades de crescimento.

Direcionar a Missão para os benefícios ao Mercado é outra diretriz importante na definição da Missão empresarial pois completa a primeira: implica defini-la identificando qual o *benefício* que se oferece ao mercado, como exemplifica a Missão de O Boticário, empresa do setor de cosméticos: “Criar produtos e serviços *que enalteçam a beleza e promovam o bem-estar das pessoas*, traduzindo essa intenção em valores percebidos pelos clientes, para conquistar a sua fidelidade e assegurar o crescimento e a rentabilidade do negócio.” (O BOTICÁRIO, 2007). Sua concorrente, Natura Cosméticos, definiu como sua Missão “*Promover o bem estar bem*”; nessa definição, *bem estar* significa para a empresa a relação harmoniosa e agradável do indivíduo consigo próprio, com o seu corpo; *estar bem* é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com o mundo e, finalizando, *bem estar bem* é todo o processo de criar e comercializar produtos e serviços que promovam o *bem-estar/ estar bem* (NATURA, 2007).

Em resumo, a Missão provê a direção da atuação da empresa para os próximos dez a vinte anos. Não é revista a cada alteração ambiental. Isso é feito apenas se perdeu a credibilidade ou caso não mais represente o melhor caminho para a organização.

Além da Missão, considera-se a **Visão** outro pilar do Planejamento Estratégico. Também denominada por diversos autores – Hooley, Saunders e Piercy (2005) e Campomar e Ikeda (2006) – **Intenção Estratégica**, é definida como “uma imagem viva de um estado futuro e desejável, relacionado com o cliente, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual” determina “onde e como” a organização espera estar no futuro.

Ao se redigir a Visão, está-se assumindo um compromisso com o mercado e muitas vezes sua redação inclui a Missão. Confirma tais assertivas a redação da Missão e da Visão inseridas pela Indústria de Móveis Movelar em sua Política do SIG – Sistema Integrado de Gestão: “[...] A MOVELAR tem como estratégia principal o crescimento e o fortalecimento de seus negócios na fabricação e comercialização de móveis de madeira e derivados (Missão), através da busca constante pela *qualidade* de seus produtos e serviços, *preservação do meio ambiente* e da *saúde e segurança de seus talentos*” (Visão) (MOVELAR, 2007).

Em itálico, *o compromisso da empresa* transparece, pelo fato de demonstrar que a empresa não poderá se omitir quando ocorrerem problemas com a qualidade dos produtos como ainda que ela provavelmente deve manter uma Política de Controle da Qualidade em

funcionamento. Também compromete-se com estratégias de preservação do meio ambiente no sistema produtivo bem como em investir em Planos de Saúde para seus funcionários e em Sistemas de Segurança. A Natura Cosméticos é outro exemplo a ser analisado. Sua Visão é assim formulada: “**Visão Natura** – A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte e com o todo” (NATURA, 2007).

Em síntese, enquanto a **Missão** define **em que área** a organização atua e **em que beneficia o mercado**, a **Visão** aponta **como fará isso**, em que ela pretende ser vista como a melhor: no atendimento, nos preços, no serviço que acompanha a venda, nos prazos ou na qualidade? Normalmente a visão é comunicada ao mercado como posicionamento, em mensagens publicitárias, tais como as da Nestlé e da McDonald’s, respectivamente: “um produto com a garantia de qualidade Nestlé”, “Qualidade, Valor, Satisfação” (WHITELEY, 1996).

Os Valores Organizacionais são princípios a serem preservados na elaboração da Visão, da Missão e no Planejamento Estratégico. No Quadro 13.2, alguns exemplos.

Empresa	Valores
Natura Cosméticos	Transparência, Humanismo, Criatividade (Inovação), Ética
Indústria de Móveis Movelar	Satisfazer às necessidades dos clientes. Estimular o crescimento e a valorização de seus talentos. Buscar a melhoria contínua do desempenho de seus processos de trabalho e da eficácia de seus sistemas de gerenciamento, com foco na qualidade, no meio ambiente, na segurança e na saúde ocupacionais. Prevenir defeitos, poluição, acidentes e incidentes. Atender, como ponto de partida para qualquer melhoria, aos requisitos legais aplicáveis à qualidade, ao meio ambiente e à segurança e saúde ocupacional, bem como a outros compromissos assumidos nestes campos.
Caterpillar	Relacionamentos, Ética, <i>Empowerment</i> , Foco no Cliente, Senso de Urgência, Espírito de Equipe
Avon	Confiança, Respeito, Crença, Humildade, Integridade

Quadro 13.2 – Exemplos de Valores Empresariais

Fonte: elaborado pela autora.

13.2 O processo de Planejamento Estratégico e de Marketing

O Planejamento Estratégico ocorre nos níveis decisórios mais elevados da organização e define seus rumos a longo prazo. Dele decorre o Planejamento de Marketing. Hooley, Saunders e

Piercy (2005, p. 25) especificam bem a relação entre ambos: “o PE e o Planejamento de Marketing compartilham muitas atividades, embora o PE seja mais amplo e o Planejamento de Marketing seja apenas um de vários planos funcionais que alimentam o PE geral de uma empresa”. O processo de Planejamento de ambos, na orientação de diversos autores, como Siqueira et al (2001), Pizzinatto (2004), Westwood (1996) e Kotler (2000), segue as seguintes etapas: **Diagnóstico** da empresa e do ambiente em que ela está inserida, estabelecimento dos **Objetivos**, definição de **Estratégias**, de **Táticas** e de **Sistemas de Controle**.

O **Diagnóstico** é o resultado de **Análises do Ambiente Interno e do Externo**, realizadas, no Planejamento Estratégico, segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 24), para responder a três perguntas básicas: “a. O que a empresa está fazendo agora ? b. O que está acontecendo no ambiente? c. O que a empresa deveria estar fazendo?”.

As respostas às questões, em confronto com a Missão e a Visão, levam a um **Diagnóstico** sobre a adequação do rumo das decisões empresariais. Por exemplo, uma análise do Ambiente Interno que denunciasse a compra de material de baixa qualidade por uma empresa como a Movelar denunciaria ações não condizentes com a Missão, a Visão e os Valores, já apresentados, comprometidos com a melhoria da qualidade. Diversos **instrumentos de análise** são usados no Diagnóstico da empresa e de seu ambiente. Neste capítulo, apresentam-se a **Análise SWOT/FPOA e o Sistema de Informação de Marketing**. Outros instrumentos de Diagnóstico, a matriz BCG e a matriz GE, são apresentados no capítulo de Estratégias Competitivas.

SWOT/PFOA é a sigla em inglês das palavras *strong*, *weaknesses*, *opportunities*, *troubles*, para a Análise também conhecida como PFOA – Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças. As **Potencialidades** (*strong*) representam os Pontos Fortes da organização, ou seja, os diferenciais da empresa perante a concorrência; as **Fragilidades** (*weaknesses*) são os Pontos Fracos da organização perante a concorrência; as **Oportunidades** (*opportunities*) representam basicamente espaços para a expansão no próprio Mercado em que a organização atua ou em outro segmento/ramo de atuação. Por fim, as **Ameaças** (*troubles*), que podem ser identificadas tanto na Análise Ambiental interna quanto na externa, podem ser barreiras ao crescimento da empresa. Todas podem aparecer no Diagnóstico, como **questionamentos**, levantando caminhos alternativos a seguir, tais como: deve-se eliminar uma Ameaça, aproveitar uma Oportunidade, eliminar um Ponto Fraco ou ainda investir num Ponto Forte? Nesse momento, entra o bom senso do administrador, associado à projeção de resultados financeiros para cada alternativa. Por exemplo, o Grupo Votorantim, no processo de Planejamento Estratégico, entre outras alternativas, optou por investir na IPP – Indústria de Papel Piracicaba como um novo ramo de atuação. No entanto, para uma Oportunidade ser considerada como tal, deve produzir lucros compatíveis: supondo-se que uma empresa detectasse como Oportunidade a parceria com uma organização multinacional, mas que os custos dessa parceria fossem tão elevados que comprometessem toda a disponibilidade da empresa, a prioridade, nessas condições, não poderia ser o investimento nessa alternativa, pois um Ponto Fraco (fragilidade financeira) impediria que fosse aproveitada a Oportunidade surgida no meio ambiente. É preciso lembrar, também, que há períodos limitados de tempo em que “as exigências

principais de um mercado e as competências particulares de uma firma se ajustam melhor; é o que se denomina *Janela Estratégica*” (ABBEL; DEREK, 1985, p.11, apud BOONE; KURTZ, 1998, p. 122): significa que há períodos em que a Oportunidade deve ser identificada e aproveitada. Por exemplo, quando surgiram as “lojas de R\$1,99”, pareciam grande oportunidade para pequenos e médios empreendedores e realmente o foram. Hoje, há muitas empresas desse tipo, portanto o mercado está muito concorrido. McCarthy e Perreault (1997, p. 63) sugerem que se busque o que denominam de *Oportunidades de breakthrough* (de fôlego longo), isto é, que sejam mais difíceis de copiar e rentáveis por longo tempo.

O Quadro 13.3 exemplifica a Análise SWOT/PFOA. Além dos fatores de análise apresentados, podem ser criados outros, como tamanho da empresa, número de funcionários, perfil das instalações, etc.

Fator de Análise	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	Empresa H	Empresa A
Pontos Fortes	Preço	Oferece todos os serviços.	Menor preço	a) agressividade na venda: 12 caminhonetas ¾ F4000, que percorrem a região, oferecendo serviços; b) maquinário de 1ª linha.	Pontualidade, precisão e garantia de 90 dias, integral
Pontos Fracos	Garantia limitada a poucos clientes	Serviço não divulgado: não é o foco do negócio.	Não atende diesel; capacidade limitada.	Custo da operação (manutenção, combustível, funcionários)	Ponto de venda inadequado: centro da cidade

Quadro 13.3 – Exemplo de análise SWOT em empresas de oficinas mecânicas

Fonte: Elaborado pela autora

Outro **Instrumento do Diagnóstico é o Sistema de Informações em Marketing, (S.I.M.)**, necessário à Análise Ambiental, tanto à Interna quanto à Externa, que dependem da disponibilidade de dados sobre a empresa e o meio ambiente. O S.I.M. é composto por várias categorias de elementos, apresentados no Quadro 12.4. Alguns deles possibilitam a busca de informações primárias (coletadas em primeira mão) e secundárias, ou seja, aquelas que já existem na organização (MALHOTRA, 2005, p. 414). **O S.I.M. apóia o planejamento na fase do Diagnóstico**, buscando respostas, dentre outras, a questões como: a) como pode ser avaliado o desempenho da empresa em relação ao da concorrência, no tocante a volume de vendas, custos, lucros, imagem no mercado?; b) qual a evolução da contribuição para os custos, vendas e lucros de cada linha de produto? de cada item? de cada região, vendedor e/ou representante de vendas?; c) há tendências, apontadas na análise ambiental externa, que sugerem oportunidade para lançamento de novos produtos?; d) em quais pontos a Visão e a Missão da empresa são confrontadas ou são o respaldo às decisões empresariais?

O S.I.M. é composto por quatro elementos, o Contábil, o da Pesquisa, o de Inteligência e o Científico. São apresentados no Quadro 13.4, o qual explicita as fontes, nos ambientes interno e externo, em que as informações podem ser buscadas.

Elementos do S.I.M.	Fontes de Informações no Ambiente Interno	Fontes de Informações no Ambiente Externo
Contábil	Balanços, Demonstrações e Análises de Resultados Contábeis	
Pesquisa	<i>Dados Primários:</i> provenientes de pessoas informadas sobre a organização <i>Dados Secundários:</i> Relatórios (da empresa – setoriais, de vendas, outros), Documentos Promocionais, <i>Site</i> da empresa	<i>Dados Primários:</i> provenientes de clientes, fornecedores e distribuidores <i>Dados Secundários:</i> <i>Sites</i> , Relatórios e Material Promocional da concorrência Jornais, Revistas
Inteligência	Informações coletadas por vendedores e representantes	Informações coletadas em Feiras, Exposições, Seminários, Congressos, Mídia Impressa (Jornais e Revistas) e Eletrônica (Rádio, Televisão, Internet)
Científico	Análise de Dados Contábeis: percentual, gráfica. Exemplo: Análise CVL – Custos, Vendas, Lucros	Relatórios de Organizações Científicas (IBGE, por exemplo) e/ou Governamentais.

Quadro 13.4 - Elementos, ambientes e fontes de informação do S.I.M.

Fonte: elaborado pela autora.

Os elementos que, sendo sistemas individuais, constituem subsistemas do S.I.M., são apresentados a seguir.

O *Sistema Contábil*, normalmente a primeira fonte de informação a ser consultada na fase do Diagnóstico, é composto por dados secundários, pois são os mais acessíveis e menos onerosos para o levantamento de dados. Já a *Pesquisa de Marketing* pode ser realizada em várias modalidades: Pesquisa de Mercado, de Vendas (no próprio Sistema Contábil da empresa), de Motivação de Compra, de Propaganda, de Preços, da Concorrência, e de Distribuição, dentre outras. O *Sistema de Inteligência* busca informações no meio ambiente. Ouvir os vendedores, seja individualmente, seja por meio de reuniões denominadas “Júri de Vendedores”, é uma boa fonte de informações bastante utilizada pelas empresas. O vendedor é um elemento de pesquisa pois está constantemente junto aos compradores e assim sabe identificar os reais motivos de uma negativa de compra e tem informações sobre a concorrência, como preços, prazos praticados, política de descontos, inovações, práticas promocionais. Ainda no Sistema de Inteligência, é comum a busca de dados em Feiras e Exposições, que são espaços onde se divulgam produtos e serviços. Já o *Sistema Científico* implica a análise de dados quantitativos: projeções, em diversos

períodos, do comportamento das vendas, custos, lucros, tanto da empresa quanto do mercado como um todo. Isso pode ser feito com análises quantitativas de dados, podendo também comportar análises qualitativas, por exemplo, de entrevistas com vendedores e representantes.

Concluído o Diagnóstico, a segunda etapa implica definir os **objetivos e metas** a atingir. No nível do Planejamento Estratégico, os Objetivos podem ser definidos **em termos financeiros**, como, por exemplo: *manter uma taxa de retorno sobre o investimento compatível com as expectativas dos acionistas*, tendo como meta *atingir taxa de retorno sobre o investimento que corresponda a 15% após impostos, no período de 2007*.

Em nível intermediário, no Planejamento de Marketing, os objetivos podem ser definidos, em termos de Vendas, como *atingir volume de vendas e lucros compatíveis com os objetivos financeiros do PE da organização* ou ainda como objetivos de mercado, por exemplo, estabelecer segmentos a conquistar em termos regionais ou demográficos, como conquistar o segmento de mulheres acima dos 25 anos ou a região Nordeste. As metas são a quantificação do Objetivo; elas definem quantidades a atingir e os prazos a cumprir. Exemplos de *Metas de Vendas* são: *atingir volume de vendas de R\$ x milhões, no período de 2007, na região Nordeste* ou *vender x tratores em n meses, na região x*. No entanto, pode ser solicitado aos colaboradores da empresa que definam *Metas Individuais*, em função da Missão e da Visão, ou seja, o que cada um pretende fazer em sua atividade, num determinado período, para concretizar a Missão e a Visão empresariais.

A terceira etapa do Processo de Planejamento Estratégico e de Marketing é a definição de Estratégias, que são maneiras alternativas de se atingir os Objetivos. Existem várias estratégias que a empresa pode utilizar para alcançar seus objetivos, tais como as Estratégias de Crescimento e as Competitivas, apresentadas no capítulo sobre Estratégias Competitivas.

A formulação de Programas de Ação ou Táticas é a parte do planejamento em que se atribuem tarefas e responsabilidades, fixam-se os prazos e definem-se os custos para implantação das estratégias. Segundo Westwood (1996, p. 23), as empresas geralmente socializam todos os detalhes, para comprometer os envolvidos de todas as áreas. Na área de Marketing, as organizações normalmente desenvolvem um Programa de Ação para cada nível de produto (linha de produtos, marca) para atingir as metas fixadas nos Objetivos do Planejamento Estratégico.

Por fim, os Sistemas de Controle são instrumentos para acompanhamento dos resultados do esforço para atingir objetivos. Concretizam-se como Relatórios, Formulários, Gráficos de Análise de Vendas, Custos e Lucros. Na verdade, ao se preencher tais tipos de documentos, dá-se início novamente ao processo de Diagnóstico, pois é possível identificar ameaças que exijam mudanças de rumo.

A Figura 13.1 sintetiza todo o processo de Planejamento Estratégico e de Marketing, ressaltando-se que, na verdade, as definições à esquerda da Figura são o resultado da Análise SWOT/PFOA.

Planejamento Estratégico e de Marketing

Fases: com base na
MISSÃO + VISÃO:

Definições:

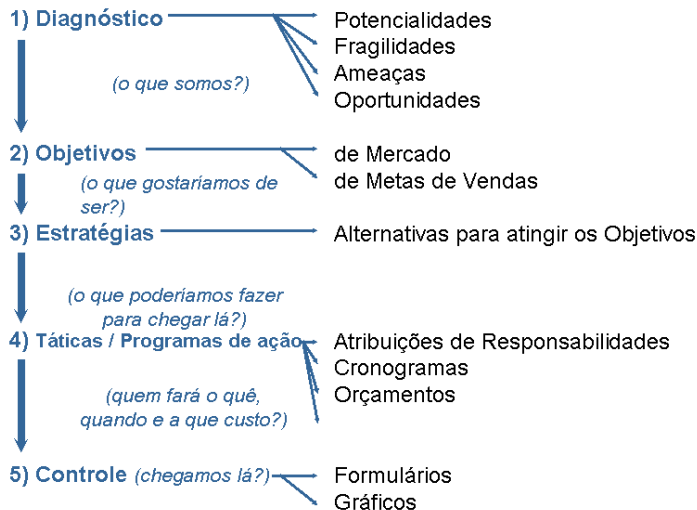


Figura 13.1 - Processo de Planejamento Estratégico e de Marketing

Fonte: elaborada pela autora

13.3 O Plano de Marketing

Encerrando, o processo de Planejamento de Marketing leva à elaboração de um documento textual, que é o próprio **Plano de Marketing**, definido por Kotler (2000) como um dos produtos mais importantes do processo de Planejamento de Marketing. Formulado para direcionar as ações da organização, deve conter, segundo o autor, os itens abaixo:

I Sumário Executivo: visão abreviada do plano proposto para rápida leitura da administração, contendo a Meta de Lucros, a Meta de Vendas, as Estratégias propostas para atingir os Objetivos e o Orçamento de Marketing.

II Situação Atual do Ambiente de Marketing: apresenta dados passados relevantes sobre vendas, custos, lucros, o mercado, produto, concorrência, distribuição e macroambiente.

III Análise de Oportunidades e Ameaças: é um sumário da análise PFOA (SWOT) – identifica as principais oportunidades / ameaças, forças / fraquezas e questões relacionadas à linha de produtos.

IV Objetivos: definem as metas financeiras e de Marketing do plano em relação ao volume de vendas, participação de mercado e lucros.

V Estratégias de Marketing: de Crescimento, Promocionais, de Produto, de Preços, de Distribuição e outras de Marketing a utilizar para alcançar os objetivos do plano.

V Programas de Ação/ Táticas: são os programas de Marketing para atingir os objetivos: o que será feito, por quem, quando, a que custo. Inclui cronogramas de ação.

VII Demonstrativo de Resultados Projetados: projeta os resultados financeiros esperados do plano.

Pontos chave

O Planejamento Estratégico (PE) distingue-se do Planejamento de Marketing em função tanto do nível em que é desenvolvido (o primeiro, na alta cúpula da empresa e o segundo, em nível da Gerência de Marketing) quanto em relação ao prazo: o PE “direciona a organização para o longo prazo, enquanto o Planejamento de Marketing antecipa eventos e condições futuras” e determina cursos de ação para alcançar objetivos de marketing” (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 64).

A **Missão** é o ponto de partida do Planejamento Estratégico: ela define o propósito da organização; deve-se defini-la identificando qual o **benefício** que se oferece ao mercado.

A **Visão** – outro pilar do Planejamento Estratégico –, também denominada **Intenção Estratégica**, determina “onde e como a organização espera estar no futuro. A **Missão** define **em que área** a organização atua e **em que beneficia o mercado**; a **Visão** aponta **como fará isso**, em que ela pretende ser vista como a melhor.

Os **Valores Organizacionais** são princípios a serem preservados na elaboração da Visão, da Missão e no Planejamento Estratégico. O Planejamento Estratégico ocorre nos níveis decisórios mais elevados da organização e define seus rumos a longo prazo. Dele decorre o Planejamento de Marketing. O processo de planejamento de ambos segue as etapas: **Diagnóstico** da empresa e do ambiente em que ela está inserida, estabelecimento dos **Objetivos**, definição de **Estratégias**, de **Táticas** e de **Sistemas de Controle**. Nesse processo são utilizados instrumentos de apoio como o Sistema de Informação em Marketing (S.I.M.) e a Análise SWOT.

Questões para discussão

1. Qual a relação existente entre a definição da Missão voltada para o mercado e o conceito de Miopia em Marketing?
2. A análise SWOT aponta Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças: a qual deles o gestor deve priorizar na fixação de Objetivos, no processo de Planejamento Estratégico e Planejamento de Marketing?
3. Quais as diferenças entre o processo de Planejamento Estratégico e Planejamento de Marketing realizado por uma organização e por um conglomerado ou corporação?

Referências

BOONE, L. E. M; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

- CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos:** dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** São Paulo: PHB, 2005.
- KOTLER, P. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.
- MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing.** Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JUNIOR, W. D. **Marketing essencial.** Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOVELAR. **Pesquisa geral no site.** Disponível em: <<http://www.movelar.com.br>>. Acesso em: 06 jun. 2007.
- NATURA. **Pesquisa geral no site.** Disponível em: <<http://www.natura.com.br>>. Acesso em: 05 jun. 2007.
- O BOTICÁRIO. **Pesquisa geral no site.** Disponível em: <<http://www.boticario.com.br>>. Acesso em: 05 jun. 2007.
- PIZZINATTO, N. K. (Org.). **Marketing focado na cadeia de clientes.** São Paulo: Atlas, 2005.
- PIZZINATTO, N. K. Planejamento municipal a partir do planejamento estratégico e de marketing: um estudo de caso. In: SIQUEIRA, E. S.; SPERS, V. R. E. (Orgs.). **Gestão e negócios:** entre o social e o administrativo. 3 ed. São Paulo: OLM, 2004. p. 25-36.
- SIQUEIRA, E. S. (Org.). et al. **Administração:** evolução, desafios, tendências. São Paulo: Cobra, 2001.
- TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial:** tendências e desafios - um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron, 2000.
- VOTORANTIM. **Pesquisa geral no site.** Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br>>. Acesso em: 11 maio 2007.
- WESTWOOD, J. **O plano de marketing.** Tradução José Carlos Barbosa dos Santos. 2. ed. São Paulo: Makron, 1996.
- WHITELEY, R. **A empresa totalmente voltada para o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.