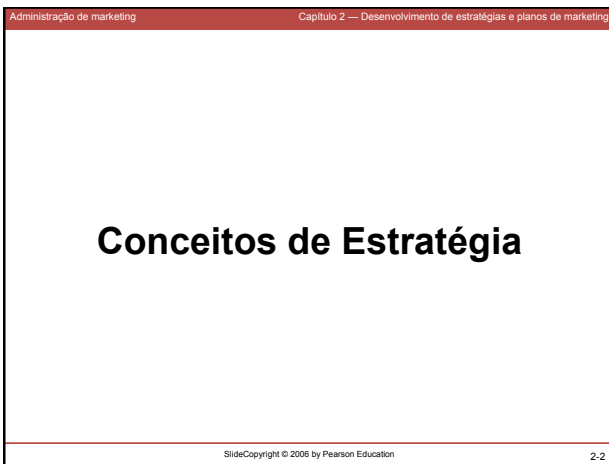


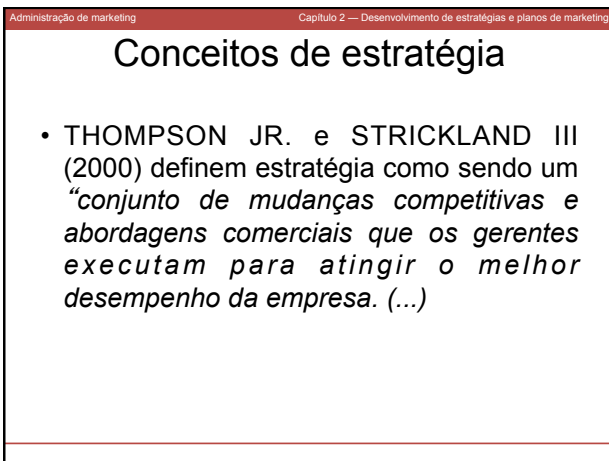
Capítulo 2 do Livro Administração de marketing

PEM - Planejamento Estratégico de Marketing

Prof. Danilo Mota



Conceitos de Estratégia



Conceitos de estratégia

- THOMPSON JR. e STRICKLAND III (2000) definem estratégia como sendo um *“conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. (...)”*

Conceitos de estratégia

- Já para MINTZBERG e QUINN (1991), estratégia “é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso”. MEIRELLES e GONÇALVES (2001) definem estratégia como a “disciplina da administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente”.

Para Porter:

- Estratégia competitiva consiste em ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor.
- EX: Apple -> Mercado -> iPod (iTunes) – Criou uma estratégia.

Processo estratégico



A estratégia empresarial se divide em duas partes:

Teoria Prescritiva: lida com a formulação da estratégia (Normativa)

- Planejamento estratégico
- Posicionamento estratégico

Principal autor: Michael Porter

Teoria Descritiva: encarrega-se de relatar o curso da estratégia nas empresas – como ela acontece (positivista).

Principal autor: Henry Mintzberg

Processo estratégico

Como reconhecer que uma empresa tem uma estratégia?

Henry Mintzberg propôs os clássicos 5Ps da estratégia. Para esse autor, uma empresa tem uma estratégia quando contém:

- Plano = Sequência
- Padrão = Consistência
- Posição = Posicionamento
- Pretexto = Artimanhas (arriscar, blefar)
- Perspectiva = Visão/objetivo

Duas formas de Estratégia

- **Deliberada:** Definida/Declarada de forma intencional.
- **Emergente:** Surge com o tempo. A emergente pode surgir em qualquer lugar da empresa enquanto a deliberada é feita por um grupo específico.

Artigo “O que é Estratégia”

- **Estratégia operacional:** Fazer melhor as mesmas atividades.
- **Estratégia:** Fazer atividades diferentes dos seus concorrentes.

Análise do caso Southwest Airlines e Neutrogena do artigo “O que é estratégia” de Porter.

Análise de estratégias

- **Toyota** – Fabricar carros globais com pequenas adaptações locais; foco na eficiência operacional (conceito de cadeia de valor). Posicionamento: qualidade e durabilidade.
- **Samsung** – Estratégias únicas para as cinco divisões diferentes: eletrônicos, TI, telecomunicações, semicondutores e eletrodomésticos. Foco no desenvolvimento de produto. Posicionamento: Inovação
- **Sony** – Cada divisão tem sua própria estratégia de marketing. Foco na qualidade e design. Posicionamento: Qualidade e Design.

PEM - Planejamento estratégico de marketing

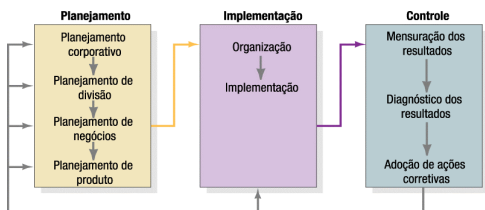
Planejamento Estratégico de Marketing – PEM

Planejamento Estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remodelar os negócios e produtos da empresa de maneira que alcancem o lucro e o crescimento visados. O planejamento estratégico ocorre em quatro níveis: *corporativo, divisional, unidade de negócio e produto.*

Planejamento estratégico de marketing - PEM

- A alta gestão da empresa é responsável pela elaboração do Planejamento estratégico.
- A alta e média gestão tomam decisões sobre o volume de recursos para ser alocado a cada divisão e sobre que negócios iniciar ou eliminar.
- Cada divisão estabelece um *plano divisional* cobrindo a alocação de investimentos as unidades de negócios subordinadas a ela.
- cada unidade de negócio desenvolve um plano estratégico de unidade de negócio.
- Finalmente, cada produto (linha de produtos ou marca) dentro de uma unidade de negócio desenvolve um *plano de marketing* para atingir seus objetivos em seu mercado-produto.

Processo de planejamento, implementação e controle estratégicos



Planejamento estratégico de marketing - PEM

Unidade Estratégica de Negócios - UEN:

- Níveis divisionais versus planos estratégicos

Nível corporativo

- Responsável pelo plano estratégico corporativo para o negócio. O objetivo é levar a empresa ao alcance de sua rentabilidade futura.

Nível divisional

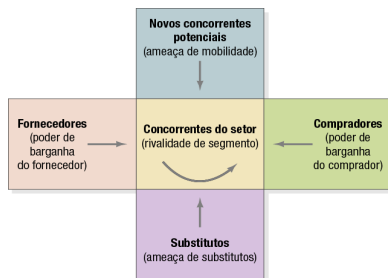
Estabelece o plano divisional, cobrando a alocação de recursos de investimento a cada UEN.

- Nível de negócio: elabora o plano estratégico.

Atividades de planejamento no âmbito corporativo (board)

- Definição da missão corporativa.
- Estabelecimento das UENs.
- Alocação de recursos a cada UEN.
- Avaliação de oportunidades de crescimento.

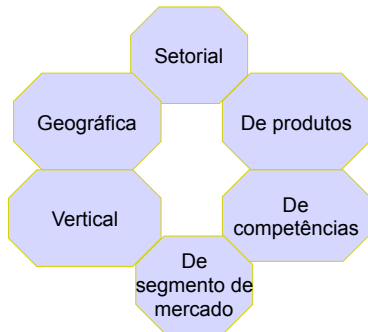
As cinco forças de Porter



Definição da Missão

- Uma organização existe para realizar algo: fabricar carros, emprestar dinheiro, fornecer alojamento noturno e assim por diante. Geralmente, sua missão específica ou propósito é clara dentro do negócio. No decorrer do tempo, alguns gerentes podem perder interesse pela missão ou ela pode perder relevância em função das mudanças das condições do mercado. Recentemente, a Ford vendeu a sua participação na montadora Land Rover. Está claro que ela está redefinindo a sua missão.

Para a definição da missão, a empresa pode refletir considerando suas principais Esferas Competitivas



Esferas Competitivas

- **Esfera setorial:** A gama de setores em que a empresa operará. Ex. A DuPont prefere operar no mercado organizacional; já a Dow prefere atuar no mercado consumidor e no organizacional.
- **Esfera de produtos e aplicações:** A gama de produtos e aplicações fornecida por uma empresa.
- **Esfera de competências:** A gama de competências centrais, como as tecnológicas que uma empresa dominará e nas quais baseará seus negócios.
- **Esfera de segmento de mercado:** o tipo de mercado ou de clientes que a empresa atenderá. Ex. mercado de maior ou menor poder aquisitivo.
- **Esfera vertical:** o número de níveis de canais que a empresa participará, das matérias-primas até o produto final e a distribuição. Ex. houve uma época em que a Ford tinha plantações próprias para fabricar a borracha de seus pneus – o que não ocorre hoje pois ela é uma montadora e não mais fábrica de carros. Já a Ferrari prefere fabricar todo o estofamento do veículo.
- **Esfera geográfica:** a gama de regiões, países ou grupos de países em que a organização atuará.

Administração de marketing Capítulo 2 — Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing

Características de uma competência central (Porter)

- É uma fonte de vantagem competitiva.
- Tem aplicações em uma grande variedade de mercados.
- É difícil de ser imitada.

SlideCopyright © 2006 by Pearson Education 2-22

Administração de marketing Capítulo 2 — Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing

Níveis de um planejamento de marketing

<ul style="list-style-type: none">• Estratégico<ul style="list-style-type: none">– Estabelecimento de mercados-alvo– Proposta de valor– Análise das oportunidades de mercado	<ul style="list-style-type: none">• Tático<ul style="list-style-type: none">– Características do produto– Promoção– Comercialização– Determinação do preço– Canais de vendas– Serviços
---	--

SlideCopyright © 2006 by Pearson Education 2-23

Administração de marketing Capítulo 2 — Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing

Definição da Missão

- Conforme Peter Drucker, é o momento de levantar algumas questões fundamentais como:
- *Qual é o nosso negócio?*
- *Quem é o nosso consumidor?*
- *O que é valor para o consumidor?*
- *Qual será o nosso negócio?*

Definição da Missão

Cada missão de empresa é moldada por cinco elementos:

- **Na história da empresa** – todas as empresas têm uma história de propósitos, políticas e realizações. A organização não deve se afastar de seu passado.
- **Preferências dos acionistas** – se os acionistas desejam retirar a empresa X do ramo de cosméticos, a missão da empresa poderá sofrer alterações em virtude dessa decisão.
- **Ambiente de mercado** – a empresa deverá avaliar o ambiente do mercado para promover adequações a sua missão. A organização Jovens Bandeirantes da América não seria bem-sucedida em recrutar moças no ambiente de mercado atual com o seu antigo propósito: "preparar moças para a maternidade e para os deveres de esposa".
- **Recursos** – os recursos da organização determinam que missões são possíveis.
- **Competências distintivas** – ver as carências dos mercados e aproveitá-las. A empresa deve basear sua missão no que ela faz de melhor. Ex. Honda: know-how em motores e Coca-cola: know-how em marca/logística.

Boas declarações de missão



Concentram-se em um número limitado de metas

Enfatizam as principais políticas e valores

Definem as principais esferas competitivas

Presente em 100% dos lares brasileiros

Uma das maiores empresas de bens de consumo do mundo, fabricante de produtos de higiene pessoal e limpeza, alimentos e sorvetes, a Unilever completou, em 2009, 80 anos de atuação no Brasil.

▶ Saiba mais sobre a Unilever



← Nossa Missão

Trabalhamos para criar um futuro melhor todos os dias. Ajudamos as pessoas a se sentirem bem, bonitas e a aproveitarem mais a vida com marcas e serviços que são bons para elas e para os outros. Vamos inspirar as pessoas a adotar pequenas atitudes diárias que, somadas, podem fazer uma grande diferença para o mundo. Vamos desenvolver novas formas de fazer negócios que nos permitam ocupar o tamanho da nossa companhia ao mesmo tempo em que reduzimos nosso impacto ambiental.

**Exemplos:
Rubbermaid Commercial Products, Inc.**

“Nossa missão é ser a líder global em participação de mercado em cada um dos mercados em que atuamos. Podemos conseguir essa posição de liderança fornecendo a nossos clientes, distribuidores e usuários finais produtos inovadores, de alta qualidade, baratos e que respeitem o meio ambiente. Agregaremos valor a esses produtos ao oferecer ao cliente um atendimento memorável, mediante nosso compromisso total com sua satisfação.”

Motorola

“O propósito da Motorola é atender de maneira honrosa às necessidades da comunidade, fornecendo produtos e serviços de qualidade superior a um preço justo, e fazê-lo de modo que obtenha um lucro adequado, para possibilitar o crescimento da empresa como um todo e, com isso, permitir que nossos funcionários e acionistas alcancem objetivos pessoais razoáveis.”

eBay

“Ajudamos as pessoas a negociar praticamente tudo o que existe na face da Terra. Continuaremos a aprimorar a experiência em transações on-line de todos — de colecionadores, representantes e pequenas empresas, bem como de pessoas que buscam itens singulares, caçam pechinchas, vendem oportunidades ou apenas navegam.”

Objetivos

- Um objetivo é um norte para a qual a organização direciona seus esforços.

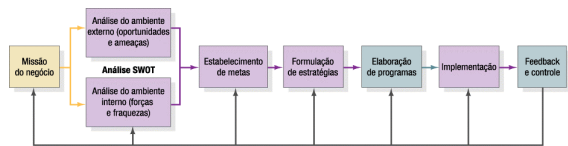
Importância

- Orienta a tomada de decisão;
- Guia a implementação e eficiência organizacional;
- Guia a avaliação do desempenho.

Estabelecimento das UENs

- A maioria das empresas opera vários negócios. Entretanto, muito frequentemente, definem seus negócios em termos de produtos. Estão no “negócio de automóveis” ou no “negócio de réguas de calculo”. Mas Theodore Levitt argumentou que as definições de mercado de um negócio são superiores as definições de produto. Um negócio dever ser visto como um processo de satisfação do consumidor, não um processo de produção de bens. *Produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de consumidores permanecem para sempre.*

O Processo de planejamento estratégico de unidades de negócio

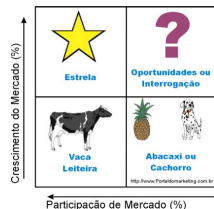


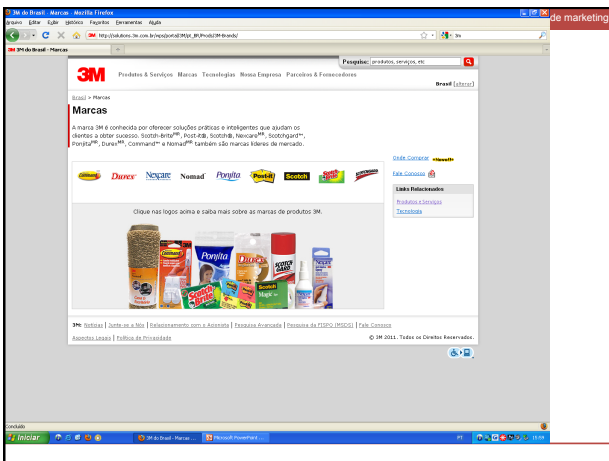
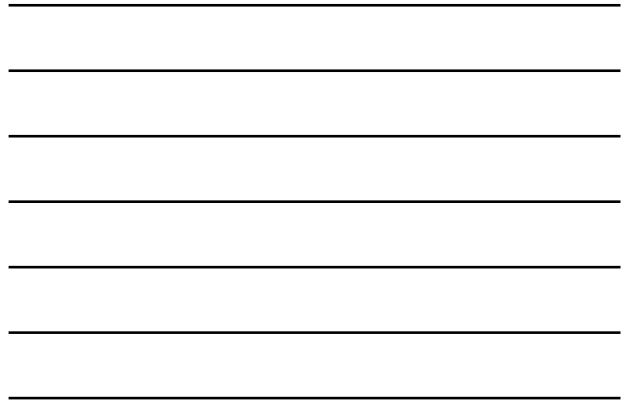
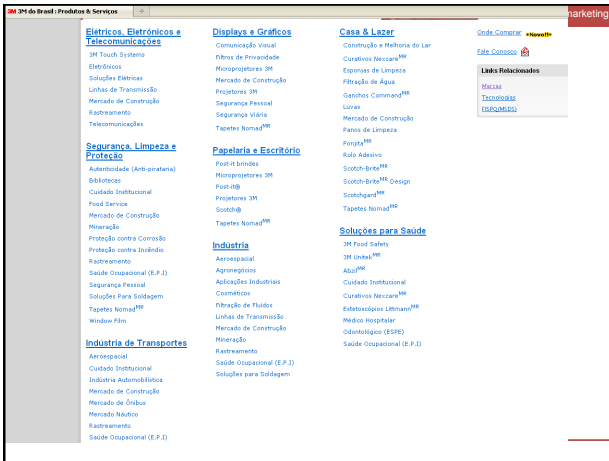
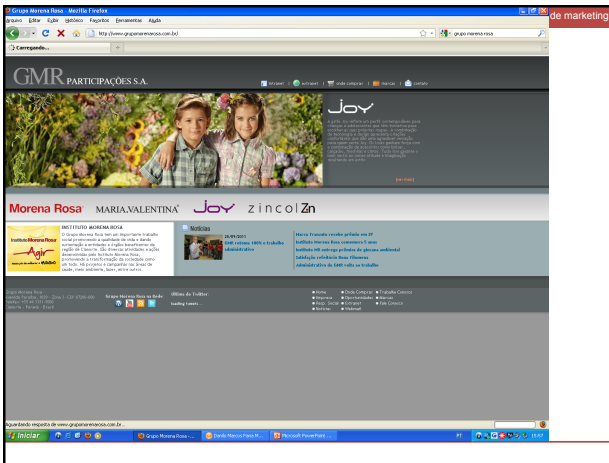
Definição de um negócio por produto e por mercado (Levitt)

Empresa	Produto	Mercado
Missouri-Pacific Railroad	Operamos uma ferrovia	Transportamos pessoas e mercadorias
Xerox	Fabricamos copiadoras	Ajudamos a aumentar a produtividade dos escritórios
Standard Oil	Vendemos gasolina	Fornecemos energia
Columbia Pictures	Fazemos filmes	Promovemos entretenimento

Análise simplificada de portfólio: Matriz BCG

- Estrela:** São negócios ou produtos bem-sucedidos onde sou o líder. Sucintamente, são negócios onde a empresa atua com boa rentabilidade. Geralmente operando com vantagem considerável sobre o seu concorrente.
- Oportunidade:** O mercado cresce acima de 10%, porém, não sou o líder, estou entrando no negócio. É um negócio com alta taxa de crescimento, ou seja, o mercado está em expansão ou tem uma potencial perspectiva de expansão.
- Vaca leiteira ou geradores de caixa:** Produto com boa participação de mercado, mas que o mercado dele está em queda. Quando a taxa de crescimento de um mercado cai abaixo de 10%, onde a empresa é líder, passa a ser um gerador de caixa, pois produz muito dinheiro. Geralmente são mercados que não crescem mais ou precisam de relançamentos de produto.
- Abacaxi:** São produtos que estão saindo do mercado. São negócios de baixa participação em mercados de baixo crescimento. Geram pouco lucro ou mesmo prejuízo. As empresas geralmente vão se retirando aos poucos desses mercados. Podemos citar como exemplo, os mercados em declínio como sabão sapolão, filmes fotográficos e fitas cassete e até CDs.





Estabelecimento das UENs

Normalmente, as grandes empresas administram negócios bem diferentes, cada um deles exigindo estratégias corporativas bem diferentes e cada um deles exigindo estratégias apropriadas. A *General Electric* classificou seus negócios em 49 unidades de negócios (UEN). Cada UEN possui três características:

- *É um único negócio ou conjunto de negócios relacionados que podem ser planejados separadamente do restante da empresa.*
- *Tem seu próprio conjunto de concorrentes.*
- *Tem um administrador responsável pelo planejamento estratégico e lucro e que controla a maioria dos fatores que afetam esse lucro.*

Exemplo: Grupo Águia Branca e suas Unidades de negócio Negócios

- Comércio de veículos
- Logística de operações florestais
- Comercialização de pneus Michelin
- Encomendas
- Fretamento
- Locação de ônibus para turismo
- Locação de veículos
- Transporte rodoviário de passageiros
- Transporte de veículos
- Transporte regional aéreo de passageiros e de cargas
- Logística Dedicada



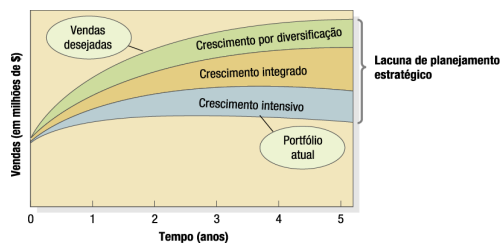
UENs grupo Itapemirim

The screenshot shows the website for the Itapemirim group. At the top, there is a navigation bar with 'Atendimento Online' and a search bar. Below that, a menu lists various services: Institucional, História da Itapemirim, Marca Itapemirim, Responsabilidade Social, Nossa Frota, Venda de Passagens, Injeções, Programa Fidelidade, Itax - Encomendas, Itapemir de Ônibus, Itávia, and Itapemimento. The main content area is titled 'Grupo Itapemirim' and features a grid of logos for different business units: Itabira Seguros, Itabira, Frede Branca, Marbrasa, Cola, Unilite Ecol, Samadisa, Sossai, and MC Massari Cola.

Características das UENs

- É um negócio isolado ou um conjunto de negócios relacionados
- Tem seu próprio grupo de concorrentes
- Tem um gerente responsável por:
 - Planejamento estratégico
 - Lucratividade
 - Eficiência

Avaliação das oportunidades de crescimento Lacuna de planejamento estratégico



Crescimento intensivo

- A empresa verifica se pode ter maior participação de mercado com seus produtos atuais e em seus mercados atuais (estratégia de penetração de mercado).
 - Examina, a seguir, se pode encontrar ou desenvolver novos mercados (segmentos) para seus produtos atuais (estratégia de desenvolvimento de mercados) avalia então se pode desenvolver novos produtos de interesse potencial para seus mercados atuais (estratégia de desenvolvimento de produto). Posteriormente verifica também oportunidades de desenvolver novos produtos para novos mercados. (estratégia de diversificação).
-
- *A ideia geral aqui é vender/crescer mais no mesmo mercado;*
 - *A empresa pode incentivar seus clientes a comprar mais;*
 - *Atrair clientes da concorrência;*
 - *Buscar as pessoas que ainda não são clientes.*

Crescimento intensivo: A matriz de expansão produto-mercado de Ansoff

	Produtos atuais	Novos produtos
Mercados atuais	1. Estratégia de penetração no mercado	3. Estratégia de desenvolvimento de produtos
Novos mercados	2. Estratégia de desenvolvimento de mercados	(Estratégia de diversificação)

Fonte Adaptado de Igor Ansoff, "Strategies for diversification", Harvard Business Review, set./out. 1957, p. 114. Copyright © 1957 by presidente e membros da Harvard College. Reproduzido com permissão. Todos os direitos reservados.

Crescimento integrado

- As vendas e os lucros de um negócio podem ser aumentados pela integração com o setor do qual ela faz parte. Essa integração pode ser uma integração à frente ou horizontal. Um determinado grupo empresarial pode adquirir um fornecedor (integração à frente) ou mesmo fazer joint ventures com um concorrente (direto ou não) para adquirir experiência em pesquisa, completar sua cadeia etc. (integração horizontal).
- A principal vantagem da integração é o custo mais baixo. Geralmente, as duas empresas unidas não fazem nenhum tipo de aporte de fusão, mas terão que talvez enfrentar culturas diferentes. Aqui evita-se custos com auditorias externas para avaliação de caixa, valor de mercado etc.

Crescimento diversificado

- O crescimento por diversificação tem sentido quando existem boas oportunidades fora dos seus negócios atuais. Uma empresa está diante de uma boa oportunidade quando tem a composição de forças necessária para ser bem-sucedida em um setor altamente atraente.
- Identifica oportunidades fora dos seus negócios atuais (por exemplo, O Pão de açúcar quer comprar uma rede de drogarias. Nesse caso, a empresa está diversificando para além dos seus negócios atuais. A empresa então pode investir em um negócio totalmente diferente dos atuais como, por exemplo, investir em ter uma empresa aérea, desde que esse novo negócio traga oportunidades de alta lucratividade. É o que faz a Água Branca, a GE etc. Elas investem em negócios muitas vezes diversos.
