

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E  
ECONOMIA - FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CLAUDINEI DOS SANTOS PEREIRA

**Planejamento de Marketing: Um estudo no comércio agropecuário de  
Dourados - MS**

DOURADOS/MS

2011

CLAUDINEI DOS SANTOS PEREIRA

**Planejamento de Marketing: Um estudo no comércio agropecuário  
de Dourados - MS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Universidade Federal da Grande Dourados-  
UFGD, como requisito para a obtenção do  
título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Amilton Luiz Novaes.

Dourados/MS

2011.

## **Dedicatória**

*Dedico este trabalho a meus pais e minha esposa que sempre estiveram presente e me apoiaram para que eu estivesse aqui. Somente posso dedicar este trabalho a vocês.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado força, segurança e ânimo para concluir mais uma etapa de minha vida, em seguida aos meus pais, pois sempre me incentivavam nos meus estudos, e queriam que eu fosse bem sucedido na vida. Junto com minha esposa sempre me apóiam nos momentos mais difíceis e não me deixam sentir sozinho.

Agradeço também aos meus professores pela paciência e dedicação para comigo e meus colegas ao longo dos cinco anos da graduação no curso de Administração. Agradeço em particular ao meu orientador Me. Amilton Luiz Novaes que sempre esteve disposto a me ajudar com muita paciência e dedicação e é com certeza uma referência de competência para mim.

Agradeço em especial a minha esposa que me incentivou nos momentos de desânimo e estresse e ainda aturou meus momentos de chatice e nervosismo no período de elaboração do meu trabalho.

Agradeço também aos meus amigos de trabalho, aqueles que são considerados os exemplos de amigo, pois com suas palavras me motivaram e assim ajudaram a alcançar com êxito o meu objetivo.

## **Epigrafe**

*“Administração é a arte de criar os caminhos que levam a humanidade à excelência de suas realizações”.*

*(Marcelo Araujo)*

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar quais os desafios, dificuldades e estratégias de marketing que as empresas agropecuárias da região de Dourados estão implementando para ampliar sua vantagem competitiva frente à concorrência. Dentre os procedimentos metodológicos são destacados algumas diretrizes para auxiliar as empresas na utilização do planejamento de marketing como, tipos de planejamento, objetivos do marketing, marketing moderno, plano de marketing, análise dos ambientes, em seguida implementação, avaliação e controle do marketing. Para analisar as empresas foi utilizado de pesquisa descritiva através de questionário com questões objetivas. Buscou-se com o questionário identificar quanto ao conhecimento e utilização e dificuldades para elaborar o Planejamento de Marketing e quais ferramentas utilizam para aumentar a sua competitividade. Identificando se assim que a maior parte das empresas pesquisadas utiliza o planejamento de marketing e, no entanto há pouco conhecimento sobre esta estratégia.

**PALAVRAS CHAVES:** Planejamento de Marketing, Estratégia de Marketing, Planejamento estratégico.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – COMPOSIÇÃO DOS ENTREVISTADOS DAS AGROPECUÁRIAS DE DOURADOS – MS .....	42
TABELA 2 – TEMPO DE MERCADO DAS EMPRESAS AGROPECUÁRIAS EM DOURADOS – MS .....	43
TABELA 3 – GRAU DE CONFIANÇA NO PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	43
TABELA 4 – FREQUÊNCIA QUE AS AGROPECUÁRIAS UTILIZAM O PLANEJAMENTO DE MARKETING .....	44
TABELA 5 – PERCENTUAIS DE 0 A 100 FORNECIDAS PELAS EMPRESAS SOBRE O QUANTO CADA ITEM ESTÁ RELACIONADO AO PLANEJAMENTO DE MARKETING EM % .....	45
TABELA 6 – PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA ELABORAR O PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	46
TABELA 7 – QUESITOS MAIS IMPORTANTES NO PLANEJAMENTO DE MARKETING .....	48
TABELA 8 – DISTRIBUIÇÃO EM (%) DOS PRINCIPAIS CLIENTES DA EMPRESA .	49
TABELA 9 – FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS QUANTO AO GRAU DE SATISFAÇÃO DE SEUS CLIENTES .....	50
TABELA 10 – NÚMEROS DE 1 A 7, SENDO 1 A MAIS UTILIZADA E 7 AMENOS UTILIZADA COM RELAÇÃO AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA MANTER E FIDELIZAR SEUS CLIENTES .....	50
TABELA 10.1 – MÉDIA DAS PONTUAÇÕES OBTIDAS NA TABELA 10.....	51
TABELA 11 – FERRAMENTAS DE MARKETING MAIS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS EM % .....	51
TABELA 11.1 – PORCENTAGEM DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE MARKETING UTILIZADAS PELAS EMPRESAS .....	52
TABELA 12 – ESTRATÉGIAS DE MARKETING DESENVOLVIDAS PELOS CONCORRENTES .....	52
TABELA 13 – MEIOS MAIS USADOS NAS DIVULGAÇÕES DOS PRODUTOS .....	53

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – TAXA DE MORTALIDADE DE MPE CONSTITUIDA EM 2005 .....	15
FIGURA 2 – FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	20
FIGURA 3 – A ESTRUTURA DOS 4 Ps .....	26
FIGURA 4 – GRAU DE ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS .....	42
FIGURA 5 – CONHECIMENTO SOBRE O PLANEJAMENTO DE MARKETING .....	45
FIGURA 6 – RELAÇÃO DOS RISCOS DE FRACASSO QUE AS EMPRESAS TEM EM RELAÇÃO AO PLANEJAMENTO DE MARKETING .....	47
FIGURA 7 – PRINCIPAIS CLIENTES DAS EMPRESAS AGROPECUÁRIAS .....	49



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO .....	18
QUADRO 2 – FASES DO PLANEJAMENTO CORPORATIVO .....	19
QUADRO 3 – FASES DO AMBIENTE PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS .....	21
QUADRO 4 – EXEMPLO DAS CATEGORIAS DA PROMOÇÃO .....	27
QUADRO 5 – NÚCLEOS DE FORÇA FRENTE AO AMBIENTE INTERNO.....	32
QUADRO 6 – ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING ..	36

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	14
<b>1.2.1 OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>14</b>
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2.FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL .....	17
2.1.1 Tipos de Planejamento .....	19
2.1.2 Planejamento Estratégico .....	20
<b>2.2 OBJETIVOS DO MARKETING .....</b>	<b>22</b>
2.2.1 O Conceito de Valor e sua Relação com o Marketing .....	22
2.2.2 Marketing Moderno .....	24
<b>2.2.3 COMPOSTO MERCADOLÓGICO .....</b>	<b>25</b>
2.3 PLANO DE MARKETING .....	28
2.3.1 Análise Ambiental .....	29
<b>2.3.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO .....</b>	<b>30</b>
2.3.3 Análise do ambiente interno .....	31
2.3.4 Análise SWOT .....	33
2.3.5 Estratégias de Mercado .....	34
2.3.6 Estratégia de Marketing .....	35
<b>2.3.7 A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING .....</b>	<b>37</b>
2.3.8 Avaliação Financeira .....	38
2.3.9 Controle de Marketing .....	39
<b>3. MÉTODOLOGIA .....</b>	<b>40</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	40
3.2 AMOSTRAS E TIPOS DE AMOSTRAGENS .....	40
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	41
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
4.1 PERFIS DOS ENTREVISTADOS DAS AGROPECUÁRIAS DE DOURADOS .....	42
4.2 ESTUDO E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO DE MARKETING NAS EMPRESAS AGROPECUÁRIAS .....	43
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>54</b>
5.1 LIMITAÇÕES .....	55
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS .....	55
<b>6. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>56</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com a crescente exigência do consumidor e a competitividade acirrada entre as empresas do ramo da agropecuária, torna-se necessário uma melhor colocação no mercado. A proposta é demonstrar como o planejamento de marketing poderá proporcionar a empresa mais satisfação que o concorrente.

Para Cobra (1992 p. 444):

O verdadeiro concorrente é aquele que está roubando mercado, direta ou indiretamente, que é inimigo de um negócio, que rouba os lucros obrigando a empresa a sacrifícios de preço, ou ainda aquele que leva a organização a retardar investimentos e modificações operacionais e de produtos realmente importantes.

Segundo Westwood (1996), como os mercados estão se modificando continuamente o intuito é satisfazer melhor seus clientes, que estão mais exigentes e buscam, cada vez mais, a satisfação, o que tem tornado um hábito normal dos clientes atualmente.

Como o marketing é suscetível de mudanças devido à globalização, mudanças tecnológicas ou aumento do poder do cliente, vale atentar-se a essas mudanças a fim de estudar os desejos e necessidades dos clientes devendo dirigir seus esforços e seu objetivo na satisfação dos seus clientes. Dessa forma, alcançará vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Para Westwood (1996), ainda que rudimentar, a empresa precisa usar algum tipo de planejamento de marketing para que possa dirigir uma organização ou preparar uma previsão de vendas.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 4) a administração de marketing como a arte é “a ciência da escolha do mercados-alvo e da capacitação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente”. Desse modo, faz-se necessária a elaboração de um plano de marketing para que as organizações perpetuem suas atividades. Kotler e Keller (2006, p.58) entendem que “um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como que a empresa planeja alcançar seus objetivos”.

A empresa deve administrar uma visão estratégica através de quatro características segundo Aaker (2007): (I) uma estratégia futura clara, especificando uma área competitiva, com estratégias de área funcional e presunção de valor fazendo com que a vantagens competitivas definam o negócio; (II) aceitação em toda a organização, fazendo com que os colaboradores aceitem e confiem na finalidade da estratégia, para que o resultado seja

alcançado; (III) ter ativos, competências e recursos para implementar; (IV) paciência, pois se deve confiar e ter fé na estratégia, mesmo defronte das ameaças competitivas, ou oportunidades que possam desviar a visão.

As estratégias de marketing devem ser acima de tudo inovadoras, pois para Gracioso (1997), as empresas terão que inovar sempre, seja por meio do bem, do serviço, das formas de venda ou da distribuição, visando se tornar competitiva. A administração estratégica de mercado, não deve aceitar o ambiente como ele é, pois a adaptação da estratégia pode ser proativa e orientada para o futuro, assim, necessidades do cliente, desenvolvimento tecnológico e políticas governamentais, podem ser influenciados ou até controlados com estratégias criativas e ativas (AAKER, 2007). Portanto, é indispensável para as empresas o plano de marketing, pois é uma ferramenta importante para o desenvolvimento de estratégias a fim aumentar a competitividade e alcançar os objetivos organizacionais.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.

Há, na cidade de Dourados no estado do Mato Grosso do Sul, diversas empresas especializadas no comércio de produtos agropecuários acrescentando a demanda para estes produtos, o que resultam em aumento da concorrência nesse setor. Dessa forma, as empresas precisam desenvolver novas estratégias a fim de serem mais competitivas, podendo assim se manter no mercado de forma duradoura e sustentável.

Com base nas informações obtidas nas empresas agropecuárias, a presente pesquisa investiga: Quais os desafios, dificuldades e as ferramentas que as empresas do comércio agropecuário encontram para planejar as ações de marketing para se tornarem mais eficazes?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar o grau de utilização do planejamento de marketing no comércio agropecuário de Dourados e demonstrar as ferramentas que auxiliam as empresas em sua permanência e manutenção nos mercados e desenvolver relacionamentos com o cliente de forma a ampliar a sua vantagem competitiva.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos desta pesquisa têm-se:

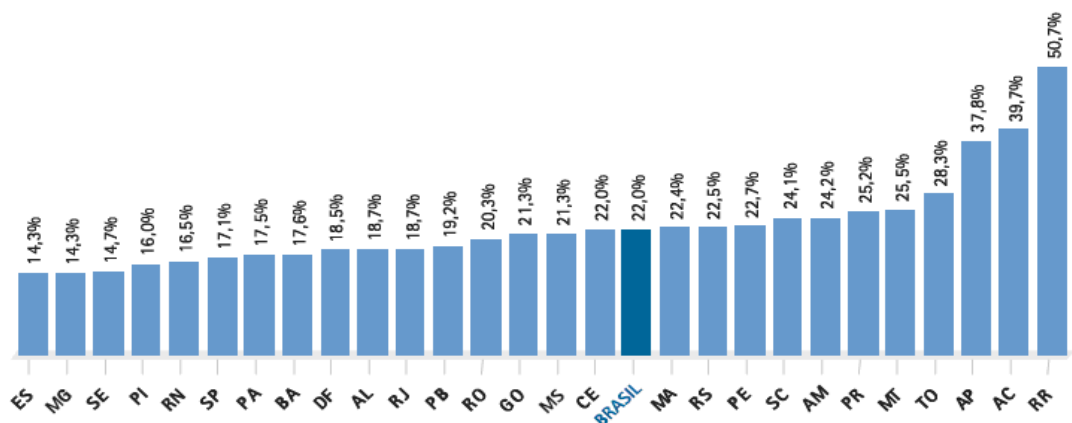
- a) Identificar quais as dificuldades na elaboração do planejamento de marketing no comércio agropecuário;
- b) Analisar quais as ferramentas de marketing mais usadas no comércio agropecuário de Dourados;
- c) Verificar como o comércio agropecuário aumenta sua competitividade frente à concorrência a partir das ferramentas de marketing; e,
- d) Identificar as estratégias de marketing que o setor utiliza para manter a fidelidade dos clientes.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista a concorrência acirrada no setor de comércio de produtos agropecuários, as empresas precisam buscar formas para aumentar sua vantagem competitiva. Dessa forma, o planejamento de marketing, pode proporcionar alternativas para problemas enfrentados nas organizações tornando-as mais competitivas. E ainda as ferramentas de marketing utilizadas possibilitam manter um bom posicionamento no mercado.

Toda empresa deve ter uma estratégia, de forma a ampliar a sua vantagem competitiva. Segundo Westwood (1996 p. 139) “estratégia é a definição ampla de como o objetivo deve ser atingido, os passos da ação são as táticas, e os planos de ação contêm detalhes individuais, o momento de ocorrência dos mesmos e quem os executará”. A estratégia é necessária para que a empresa sobreviva no negócio, pois vive-se na era da informação e as organizações devem desenvolvê-las de forma a ampliar a sua lucratividade para que se tornem eficazes no mercado e se destaquem entre os seus concorrentes.

Verifica-se nos dias atuais que muitas empresas que não planejam as suas atividades, não identificam previamente a quantidade de clientes e seus hábitos de consumo dificilmente conseguem sobreviver a longo prazo no mercado conforme demonstra a pesquisa do SEBRAE apresentada na Figura 1.



**Figura 1:** Taxa de mortalidade de MPE constituída em 2005, unidades Federativas e Brasil

**Fonte:** SEBRAE ( 2005)

Analisando os resultados da Figura 1, pode se visualizar que as Micro e Pequenas Empresas do Brasil tem um quadro elevado de mortalidade das empresas, onde o mercado empresarial não conseguiu identificar suas necessidades de gestão e um planejamento eficaz.

Em especial, um plano estratégico de marketing auxilia as organizações, pois, de acordo com Kotler e Keller (2006 p.40), o plano de marketing estratégico estabelece mercados-alvo e a proposta de valor que será estabelecida, com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado.

É indispensável o uso de ferramentas do plano de marketing, pois este auxiliará as organizações em seu crescimento de forma a não se acomodar em antigos paradigmas. Além

disso, segundo Gracioso (2005), é impossível a empresa manter vantagem, comercializando os mesmos produtos e usando os mesmos processos, pois são rapidamente copiadas pelos concorrentes, o que obriga as organizações a uma evolução constante, para manter-se à frente da concorrência.

As ferramentas de marketing são essenciais para que uma empresa possa alcançar seu público alvo, pois é através dessas ferramentas que as organizações empresariais conseguem sustentar seu posicionamento frente à concorrência.

Tais ferramentas também auxiliarão o acadêmico a colocar em prática conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração, além disso, pode ser útil para as empresas terem uma noção de como solucionar seus problemas de marketing.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Planejamento Estratégico Organizacional**

Para reduzir a probabilidade dos problemas que possam colocar em risco os objetivos da empresa, é preciso planejar e organizar as informações. Nesse sentido, Oliveira (1994) considera que planejamento é quando se deseja alcançar algo de modo mais eficiente e efetivo. O autor também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá durante todas as ações do planejamento.

Lopes (1984) defende que o planejamento define as linhas de ação e planos detalhados para atingí-los e determina os recursos para alcançar os objetivos, além de ser um estimulador do processo decisório, organiza um esforço sistemático no sentido de se comparar a realidade do presente e as expectativas do futuro.

A empresa que deseja alcançar seus objetivos deve envolver todos os níveis da organização para evitar falhas na execução do planejamento. Nesse contexto, mediante a opinião de Thomas (1974), o planejamento impacta na tomada de decisão, pois força uma posição mais precisa do que a organização pretende ser, desenvolve técnicas específicas para alcançar os seus objetivos. Uma vez que os objetivos forem definidos, eles fornecem o tipo mais completo de orientação para os executivos e funcionários, de todos os níveis. As organizações devem levantar informações relevantes, fazer análise e interpretação, formular objetivos e avançar em direção ao que se propôs (SANTOS, 1992).

O responsável pelo planejamento deve prever situações adversas ao planejamento, pois, segundo Bethlem (2004), o planejamento tem inúmeros componentes exigindo capacidades pessoais de quem pratica, tais como experiências na atividade e criatividade para lidar com situações improváveis.

Além disso, Bethlem (2004) diz que o responsável pela tomada de decisão deve demandar atividades prévias como: analisar recursos existentes e as datas prováveis de obtenção, analisar as circunstâncias atuais, usar métodos para levantar e programar as informações, utilizar métodos para elaborar, atualizar os planos e acompanhar a execução.

A tomada de decisão é de suma importância no plano organizacional de uma empresa, pois é através dela que serão decididas quais as estratégias a serem adotadas, e quais os preceitos a serem seguidos pela organização.



De acordo com Oliveira (1994), o planejamento possui princípios que podem ser divididos em gerais e específicos, conforme pode ser observado no Quadro 1.

<b>Princípios do Planejamento</b>	
<b>Gerais</b>	<b>Específicos</b>
O princípio da contribuição aos objetivos na qual deve sempre visar os objetivos máximos da empresa.	Planejamento participativo: o principal benefício do planejamento é o benefício envolvido e o papel do responsável pelo planejamento é facilitar o processo de sua elaboração.
O princípio da procedência do planejamento, quando o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo e que antecede as funções de organização, direção e controle.	Planejamento coordenado: os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma interdependentemente.
O princípio da maior penetração e abrangência, o planejamento causa modificações e provoca a necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções e avaliações.	Planejamento integrado: é integrar o planejamento dos vários escalões da empresa.
O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, porque o objetivo é maximizar os objetivos e minimizar as deficiências.	Planejamento permanente: condição exigida pela turbulência do ambiente, pois com o tempo o plano perde ser valor.

**Quadro 1** - Princípios do planejamento.

**Fonte:** Baseado em Oliveira (1994).

No Quadro 1 é verificado que para evitar problemas futuros, os princípios do planejamento visam integrar os procedimentos administrativos para melhorar a eficiência e eficácia das funções administrativas de uma empresa, assim o responsável pelo planejamento da organização deve ter conhecimento dos tipos de planejamentos para minimizar os problemas da empresa. Na seção a seguir serão discutidos aspectos relacionados aos tipos de planejamento.

### 2.1.1 Tipos de planejamento

Para minimizar as contingências, umas das melhores formas é o planejamento, pois poderá gerenciar informações úteis em um cenário competitivo. De acordo com Oliveira (1994), o planejamento pode ser dividido em três diferentes tipos:

- **Planejamento Estratégico:** é de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e possibilita ao executivo estabelecer uma direção a ser seguida pela empresa, levando em consideração as condições externas e internas à empresa.
- **Planejamento Tático:** é desenvolvido nos níveis organizacionais inferiores e tem a finalidade de utilizar os recursos disponíveis para conseguir alcançar os objetivos previamente fixados, de acordo com a estratégia predeterminedada.
- **Planejamento Operacional:** é a formalização, através de documentos escritos, dos métodos usados para o desenvolvimento e a implantação estabelecida.

Em especial, o planejamento estratégico, segundo Oliveira (1994), difere de Planejamento tático, pois o primeiro tem flexibilidade menor, o prazo é mais longo, sua amplitude e risco são maiores e pode provocar mudanças nos outros níveis da empresa.

Kotler e Keller (2006) definem também o planejamento como corporativo no qual a matriz proporciona liberdade para que as unidades de negócios possam instituir suas estratégias, metas e lucros. O planejamento corporativo é dividido em quatro etapas como mostrado no Quadro 2:

<b>As Quatro Atividades de Planejamento no Âmbito Corporativo</b>	
Missão Corporativa	A missão corporativa de uma empresa deve estar partilhada entre gerentes, funcionários e clientes, onde os objetivos devem estar diretamente vinculados a empresa.
Estabelecimento das unidades estratégicas de cada negócio	As unidades estratégicas de negócios procuram satisfazer as necessidades dos clientes, pois os produtos são temporários.
Alocação de recursos a cada unidade estratégica de negócio	São ferramentas utilizadas pelas empresas na busca de novas estratégias.
Avaliação de oportunidades de crescimento	Buscar oportunidades para crescimento dentro do negócio atual. Adquirir negócio relacionado ao atual. Desenvolver novos produtos para o mercado atual.

**Quadro 2:** Fases do Planejamento Corporativo

**Fonte:** Baseado em Kotter e Keller (2006)

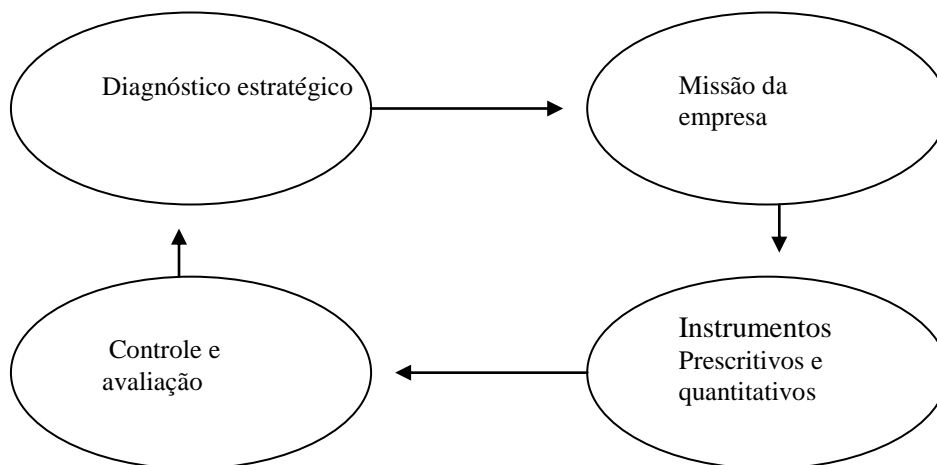
O planejamento corporativo conceituado no quadro 2, mostra que a matriz deve ser responsável pela estrutura das unidades de negócios. Além disso, serve para orientar as empresas a tomarem suas iniciativas na preparação de seus planos.

### 2.1.2 Planejamento estratégico

O futuro da empresa e a tomada de decisão dependem de uma minuciosa análise do ambiente em que ela está inserida. Nesse contexto Maggioni (2007, p.56) comenta que:

O planejamento estratégico é de fundamental importância para o futuro das empresas, pois é através dele que a empresa saberá seu rumo, para onde quer ir e o que deve fazer para alcançar seus objetivos. Em uma economia de constantes mudanças, e que deve-se tomar decisões dia-a-dia, saber onde a empresa quer chegar e como facilita neste processo e faz com que todos os integrantes da empresa busquem um mesmo ideal.

Já Rebouças (2005) entende que para desenvolver o planejamento estratégico deve-se definir aonde a empresa quer chegar, através de 4 fases que podem ser visualizadas na figura 2.



**Figura 2** – Fases do planejamento estratégico

Fonte: REBOUÇAS (2005, p.69)

Como descrito na Figura 2 às fases do planejamento estratégico seguem na seguinte seqüência: Diagnóstico Estratégico, Missão da Empresa, Instrumentos Prescritivos e Quantitativos e o Controle e Avaliação. Segundo Rebouças (2005), essas fases têm as seguintes características: (i) a fase do diagnóstico estratégico, também conhecido como auditoria de posição, é aquela em que são verificados todos os aspectos inerentes à empresa tanto externas como internas; (ii) a missão da empresa, determina a razão de ser da empresa, e quais as atividades futuras a empresa deverá se concentrar; (iii) os instrumentos prescritivos, que

apontam o que deve ser feito para que a empresa alcance seus propósitos, para que nos aspectos quantitativos. Deve-se associar a estrutura da empresa com o planejamento orçamentário e, assim, desenvolver planos de ações e atividades corretas à realidade da empresa; e (iv) o controle e avaliação, são feitos para assegurar que os objetivos sejam alcançados através de análises dos indicadores de desempenho, comparação do desempenho real com os pré-definidos e análise dos desvios de objetivos.

Para Gracioso (2005), é preciso desenvolver planos de ações, e os profissionais envolvidos no planejamento corporativo visam projetar alternativas para conseguir os resultados esperados, dividindo o ambiente em quatro fases: Planejamento básico financeiro, Planejamento baseado em previsões e projeções, Planejamento orientado para o ambiente externo, e Gerenciamento Estratégico como descrito e conceituado no quadro 3.

<b>Fases do Ambiente para o planejamento estratégico e suas características</b>			
<b>Planejamento financeiro básico</b>	<b>Planejamento baseado em previsões e projeções</b>	<b>Planejamento orientado para o ambiente externo</b>	<b>Gerenciamento estratégico</b>
É feito controle das operações, orçamentos anuais e enfoque funcional, onde se espera atingir metas do orçamento.	O objetivo é crescer com maior eficiência, análise ambiental dos cenários, projeções plurianuais, onde se espera prever o futuro.	Para obter respostas mais eficazes aos desafios do mercado e dos concorrentes, é preciso fazer uma análise profunda da situação e avaliação da concorrência, dessa forma a empresa pode pensar e agir estrategicamente.	É combinado todas as reservas para criar vantagens competitivas, os processos de planejamento são flexíveis e não impedem a criatividade dos gerentes.

**Quadro 3-** Fases do ambiente para o Planejamento estratégico e suas características principais.

**Fonte:** Baseado em GRACIOSO (2005).

As Fases do ambiente para o planejamento estratégico de acordo com o Quadro 3 são sugestões que os gestores empresariais devem seguir, pois através das análises, dos controles orçamentários, das previsões para o futuro das empresas, os mesmos criam expectativas para avaliar suas situações frente a concorrência, gerando respostas mais eficazes.

Para focar melhor esse assunto Kotler (2000), fala sobre o planejamento estratégico de negócios, que engloba a missão específica da empresa, a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), após esta análise a empresa pode desenvolver metas específicas para o planejamento e assim poderá formular melhores estratégias de tecnologia e estratégia de marketing. O mesmo autor afirma que as condições do mercado estão em constantes mudanças, e o plano de negócios está ficando cada vez mais orientado para os clientes e concorrentes, e pode ser chamado também de “plano de batalha”, ou até mesmo “Plano de marketing”.

A seguir serão abordados assuntos relacionados ao marketing.

## **2.2 Objetivos do Marketing**

Para Kotler e Keller (2006,p.4), “o objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho”. No entanto Westwood, (1996), comenta que o objetivo do marketing, é escolher o produto correto para o mercado adequado e para conseguir este objetivo é preciso usar as estratégias de marketing, de pessoal e propaganda e logo depois usar táticas, selecionar o plano de ação e orçamentos, deste modo alcançará os objetivos.

Segundo Gomes (2002), o objetivo do marketing é atrair clientes, melhorar a imagem da empresa e criar mais satisfação para o cliente, através de um bom atendimento e com qualidade. Nesse contexto Kotler e Armstrong (2007), dizem que os profissionais de marketing precisam trabalhar intensamente com o propósito de ter um longo relacionamento com o consumidor, oferecer produtos de qualidade, aumentando suas expectativas, assegurando a entrega de valor superior a novos clientes e cultivando os clientes atuais propiciando-lhes mais satisfação. Os autores afirmam ainda que estes profissionais devem dar uma atenção maior às necessidades e entender os desejos dos clientes, e estudar o mercado em que atuam. Na seção a seguir será abordado assunto relacionado às estratégias de mercado

### **2.2.1 O Conceito de Valor e sua Relação com o Marketing**

O novo conceito de marketing exige que as empresas ofereçam um valor maior que seus concorrentes, assim poderão conseguir bons resultados e perpetuar sua existência no mercado.

Para Las Casas (2006, p. 23), “o conceito de criação de valor é relativamente recente e pode ser entendido como uma evolução do conceito de marketing de orientações da comercialização aos consumidores”. Ainda segundo o autor, o conceito de valor é muito amplo, dessa forma é preciso considerar que nos grupos há distinção em valorizar o aspecto de um produto. A empresa deve se orientar no consumidor e criar um valor superior para eles, pois as empresas que alcançam este objetivo terão um diferencial importante para competir.

Kotler e Armstrong (2007), dizem que valor é fidelizar os clientes lucrativos da empresa, sendo que este valor pode ser uma medida melhor do desempenho de uma empresa do que as vendas atuais ou a participação de mercado. Enquanto a participação de mercado e as vendas refletem o passado, o valor do cliente sugere o futuro.

É importante que as empresas sigam princípios voltados a entrega de valor. Segundo Churchill e Peter (2003), o marketing voltado para o valor é uma orientação que facilita a empresa alcançar seus objetivos através da entrega de valor superior para o cliente. Os autores ainda citam alguns princípios importantes voltados à entrega de valor:

- a) **Princípio do Cliente:** o marketing orientado para o valor, além de ter como foco principal o cliente, foca nas maneiras de criar valor e construir um relacionamento de longo prazo.
- b) **Princípio do concorrente:** é de responsabilidade dos profissionais de marketing, considerar não só o valor do produto e serviços, mas também oferecer valor superior em relação ao produto e serviços do concorrente.
- c) **Princípio proativo:** os profissionais de marketing não devem esperar que o ambiente e o mercado mudem e sim ser proativos e mudar o mercado e o ambiente para melhorar a sua posição competitiva.
- d) **Princípio interfuncional:** o marketing tem uma função importante na empresa, porém, é necessária a interação continuada dos demais departamentos. O marketing voltado para o valor reconhece que as ações independentes dos departamentos muitas vezes tornam as estratégias de marketing mais caras.
- e) **Princípios da melhoria contínua:** é necessário que o pessoal de marketing e demais departamentos busquem melhores maneiras de criar valor para o cliente e melhorem continuamente suas operações, estratégias, processos, produtos e serviços.

Esses princípios são considerados de muita importância para que uma empresa possa alcançar seus objetivos através da entrega de valores para com seus clientes. É através desses princípios que a entidade estuda quais as melhores estratégias contra a concorrência e processa produtos cada vez mais qualificados para a satisfação de sua clientela.

### 2.2.2 Marketing Moderno

A vontade de mudança das pessoas na sociedade está aumentando cada vez mais, devido a presença de novas tecnologias, a variedade de produtos<sup>1</sup>. Portanto, as empresas devem procurar acompanhar as diferentes características do consumidor.

Bethlem (2004, p.384) afirma que:

Marketing parte da idéia de que a demanda e a oferta são heterogêneas, isto é, que a demanda provem de um conjunto de consumidores cujas preferências são distintas entre si, e de que a oferta é proposta por um conjunto de fabricantes cujos produtos apresentam certo grau de dissimilaridade.

Já Kotler e Keller (2006) e Cobra (1989) mencionam que as ações de marketing devem ter como objetivo satisfazer as necessidades humanas, ou seja, satisfazer os compradores potenciais, além de converter o interesse do comprador literalmente em intenção de compra e manter uma relação contínua com o comprador para que possa obter fidelização do cliente.

Kotler e Armstrong (2007) relatam que muitas pessoas pensam que o marketing está relacionado apenas às vendas e à propaganda, mas na verdade o marketing está relacionado à satisfação das necessidades dos clientes e a construção de um relacionamento lucrativo e de valor com o cliente. Assim, as organizações devem tentar compreender, criar valor e um forte relacionamento, pois os clientes têm necessidades e desejos, é preciso o envolvimento de todos os colaboradores da empresa para identificar essas variáveis e usá-las a seu favor.

Muitos vêem o marketing apenas como responsabilidade de um departamento. No entanto, todos os níveis devem estar atentos ao mercado, e dar maior importância ao consumidor, pois segundo Las Casas (2005), marketing é uma postura que a empresa deve incorporar em todos os níveis, e os comerciantes, devem considerar o consumidor como ponto de partida para todo negócio, devendo fazer o esforço para satisfazer todos os consumidores desde o mais alto executivo até o escalão mais baixo na empresa, diferenciando-se assim das formas antigas de comercialização.

O lucro da empresa está relacionado à satisfação e o atendimento as necessidades do cliente. As organizações necessitam estar habilitadas a lidar com essas situações para poder sobreviver em um ambiente em constante mudança.

---

<sup>1</sup>Nesse trabalho é considerado produto, segundo a definição de Las Casas (2006), o objeto fundamental de comercialização, no qual se desenvolve para satisfazer as necessidades do consumidor.

Sandhusen (2003), refere-se ao marketing como uma filosofia de negócios integrada e voltada para o cliente e para o lucro e diferem das filosofias anteriores que enfatizavam o produto e a venda de várias maneiras significativas.

Para o autor o conceito de marketing define a missão da empresa de acordo com os benefícios e as satisfações que se oferecem aos clientes, e não de acordo com os produtos que ela faz e vende.

Ainda segundo o autor o planejamento de curto como o de longo prazo para servem obter lucros pela satisfação da necessidade do cliente, não existindo mais um enfoque exclusivo no planejamento de curto prazo para atingir objetivos de volume de vendas ressaltando assim uma integração total de sistemas de todos os departamentos para atingir metas lucrativas. Já não há mais o enfoque exclusivo nos esforços de departamentos isolados e no poder da vendas. Para Kotler e Armstrong (2007), os consumidores estão no centro de tudo, o objetivo da organização é criar valor e um relacionamento lucrativo com o cliente, orientado pela estratégia de marketing a empresa cria um mix de marketing, conhecido também como composto mercadológico, assunto a ser tratado na próxima seção.

### **2.2.3 Composto Mercadológico**

E importante conhecer os tipos de elementos que atuam no mercado, de forma a garantir o desenvolvimento e o destino da empresa, como estão conceituados pelos autores a seguir.

Segundo Gracioso (1997), inicialmente é definido segmento e o posicionamento da empresa, em seguida o composto mercadológico determinando como iremos servir nosso mercado alvo, por meio de características específicas do produto, fixação de política de preços mais apropriada, formas de distribuição e promoção do produto.

De acordo com Kotler (1999, p. 124), o composto de marketing, também conhecido como os 4 Ps (produto, praça, ponto e promoção), representa as principais áreas nas quais o marketing deve atuar de modo que a empresa terá que trabalhar bem esses elementos para garantir seu futuro promissor. Na figura 3, Kotler (1999) demonstra a estrutura dos quatro Ps. Posteriormente, outros detalhes sobre cada um dos elementos componentes dos 4 P's do marketing são discutidos na figura a seguir.





**Figura 3** - A estrutura dos quatro Ps.

**Fonte:** Baseado em Kotler (1999, p. 125).

De acordo com o mix de marketing citado na figura 3, Las Casas (2006, p. 255) conceitua o produto como sendo “o objeto principal de comercialização. Ele é desenvolvido para satisfazer o desejo ou a necessidade de determinado grupo de consumidores. Por isso, a sua função principal é a de proporcionar benefícios”.

Comenta Kotler e Keller (2007), que o produto é algo oferecido ao mercado para aquisição, uso ou consumo que pode satisfazer um desejo ou necessidade, além de ser um elemento importante, pois pode fazer uma empresa tornar-se líder de mercado se oferecer produtos ou serviços de qualidade superior aos seus concorrentes.

Já o preço citado no mix de marketing para Urdan (2006, p. 184), é “tudo que o consumidor percebe ter dado ou sacrificado para obter o produto”

Acrescentam ainda Kotler e Keller (2007), que o preço é um dos elementos mais flexíveis, o único que produz receita e é um dos maiores problemas para muitos executivos do marketing, devido à dificuldade na determinação do preço.

Com relação ao elemento praça do mix de marketing destacado por Lambin (2000, p. 510) “é uma estrutura formada pelos parceiros que intervêm no processo de troca concorrencial com vista a colocar os bens e serviços a disposição dos consumidores ou utilizadores potenciais”. Segundo Las casas (2006), a praça é uma das decisões táticas da

empresa que permite a aproximação do fabricante ao consumidor, facilitando-lhe o ato da compra.

Em destaque a promoção do mix de marketing para Kotler e Armstrong (2008,) é uma das ferramentas promocionais naturais mais usadas pelos comerciantes para alcançar seus clientes.

Já para Kotler e Keller (2006), a promoção é aquela que cobre todas as ferramentas de comunicação fazendo com que as mensagens cheguem ao público alvo. As ferramentas da promoção atingem cinco categorias: Propagandas, Promoção de venda, Relações públicas, Forças de vendas e Marketing direto.

No Quadro 4 são demonstrados exemplos de cada uma dessas categorias:

<b>Exemplos de cada uma das categorias da Promoção</b>				
<b>Propaganda</b>	<b>Promoção de Vendas</b>	<b>Relações Públicas</b>	<b>Força de Vendas</b>	<b>Marketing Direto</b>
Anúncios Impressos e Eletrônicos	Concursos, jogos e sorteios	Publicações	Apresentação para Vendas	FAX
Posters e Cartazes	Prêmios e Brindes	Patrocínio	Reunião para Vendas	Mala direta
Brochuras e panfletos	Cupons	Revista da Empresa	Amostra	E-mail
Outdoors	Exposições	Eventos	Feiras e convenções	Correio de voz
Material Audivisual	Juros baixos	Palestras	Programa de incentivos	Telemarketing

**Quadro4:** Exemplo das categorias da promoção.

**Fonte:** baseado em Philip e Kotler (2006, pg.139)

De acordo com o Quadro 4 em uma empresa, a propaganda é um meio de divulgação de apresentação dos produtos a venda ou produzidos pela mesma. Em relação a promoção de venda a empresa usa para acelerar suas vendas, atraindo clientes através de preços baixos, e outros meios afins, que estão dispostos a conhecer seus produtos.

As relações públicas que uma organização adotam são através de planejando eventos, buscando patrocínios, realizando palestras para a divulgação de suas atividades e produtos enquanto as forças de vendas busca atender as necessidades do cliente dentro do mercado alvo, visando buscar através de reuniões e programas demonstrando para cada vendedor incentivos para atrair clientes potenciais. Já em relação ao marketing direto é aquele que a empresa oferece produtos e serviços ao consumidor através de mala direta, e-mail, etc. As relações públicas compõem uma das estratégias para a elaboração do Plano de Marketing.

### 2.3 - Plano de Marketing

Existem diferentes metodologias de desenvolvimento de plano de marketing, segundo diferentes autores, como conceituados por eles a seguir:

Para Kotler e Armstrong (2007, p.44), “o planejamento de marketing implica decidir quais estratégias de marketing ajudarão a empresa a atingir seus objetivos estratégicos gerais”. Cobra (1989) comenta que além de alcançar os objetivos da empresa, o plano de marketing avalia os cenários dos ambientes internos e externos, estipula metas, quais os princípios e métodos que serão usados, e por último cria um compromisso para todos os níveis da organização. Westwood (1996) diz que o plano de marketing mostra para a empresa como alcançar seus objetivos, identificar as oportunidades de negócios mais promissoras e como conquistar e sustentar posições nos mercados identificados.

De acordo com esses autores o plano de marketing auxilia a organização atingir os objetivos de marketing, estipula metas, avalia cenário e identifica boas oportunidades de negócios, para poder perpetuar nos mercados potenciais.

Para Rocha (1987) a análise dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças possibilitam a empresa identificar possíveis estratégias, para se antecipar aos movimentos dos concorrentes.

Nesse contexto, Lambin (2000) e Cobra (1989) comentam que deve ter uma relação do seu produto como o mercado necessita e quais as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe. Os mesmos autores apontam também que o estrategista deve ser perspicaz para identificar oportunidades para a organização e seu mercado de referência.

Kotler (1999), ainda diz que são importantes para um plano de marketing eficaz, uma análise criteriosa da situação do produto, a formulação de estratégias para alcançar os objetivos de marketing e a sugestão de um plano de ação e, ainda avaliar se estas ações estão atingindo o que foi planejado.

No que diz respeito ao planejamento tático de marketing, de acordo com Rocha (1987) e Kotler (1999), para cumprir a estratégia da empresa é preciso fornecer mais valor para o cliente, obtendo assim um posicionamento melhor do produto no mercado e fazer uma programação dos elementos do mix de marketing estabelecendo formulações mais benéficas ao ganho da empresa. Cobra (1987) ainda defende a ideia de que os planos táticos de marketing estão relacionados à escolha certa dos produtos e serviços que a empresa vai

oferecer, para satisfazer determinados grupos através de inovações que atendam as necessidades dos consumidores.

O planejamento de marketing está em um ambiente estruturado como macro e microambiente, onde a empresa buscará informações para suas tomadas de decisões.

### **2.3.1 Análise Ambiental**

Kotler e Armstrong (2007, p. 56), comentam que:

O ambiente de marketing é formado por um microambiente e um macroambiente. O microambiente é constituído pelos agentes próximos a empresa que afetam sua capacidade de atender os clientes – a empresa, fornecedores, intermediários de marketing, mercados de clientes, concorrentes e públicos. O macroambiente é constituído pelas forças sociais mais amplas que afetam o microambiente – forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

O ambiente sofre transformações freqüentes e com muita intensidade, sejam políticas, econômicas ou sociais, é necessário reconhecer que o ambiente onde a empresa está inserida pode alterar de algum modo suas atividades a todo instante (SANTOS, 2004).

As organizações precisam buscar informações úteis sobre o ambiente para auxiliar na tomada de decisão e obter êxito na execução de seus planos. Na opinião de Las Casas (2006), para que uma empresa tenha um adequado e eficiente planejamento ela precisa primeiro estudar seu ambiente de atuação, definindo quais são as variáveis que mais comprometem as suas atividades. Por isso, é fundamental que um planejador saiba os movimentos de mercado, para obter e alcançar elementos básicos para seus planos.

Nesse contexto, cita Kotler e Armstrong (2007), o ambiente continua em constantes mudanças, fato que obriga os profissionais de marketing a acompanhar as tendências e buscar oportunidades. Cobra (1992) ainda diz que a administração do marketing deve monitorar o meio ambiente com o objetivo de descobrir novas oportunidades, desenvolver vantagem competitiva e sustentar o crescimento.

Kotler e Keller (2006), afirmam que o ambiente está em constante mudança e as pessoas têm diferentes gostos, necessidades, crenças e diferentes visões de mundo, situações que distinguem a realização da compra de determinados bens ou serviços. Essas diversas variáveis precisam ser acompanhadas constantemente pelas organizações, para garantir seus lucros e sua permanência no mercado.

Para avaliar a capacidade da empresa na atuação no mercado é preciso expor alguns fatores externos que abordaremos na seção a seguir.

### **2.3.2. Análise do Ambiente externo**

Para Cobra (1992) quando ocorrem mudanças importantes no macro ambiente, estas podem afetar o potencial de mercado para alguns produtos ou serviços. A empresa deve estar pronta e preparada para defesa e adaptação a esse ambiente.

Segundo Cobra (1992) e Tavares (2005) pode-se destacar como alguma das forças do macroambiente da empresa: a demográfica, político e legal, cultural, tecnológica.

#### **a) Força Demográfica**

Tavares (2005), afirma que o crescimento favorece os países em desenvolvimento, pois enquanto os países desenvolvidos ficarão relativamente mais velhos os países em desenvolvimento serão mais pobres e jovens, criando a necessidade de maiores investimentos em moradia e infra-estrutura.

Las Casas (2007), comenta que as empresas estão procurando desenvolver composto de Marketing para diversos tipos de consumidores, pois os grupos minoritários como os idosos, negros e gays ganharam grandes forças e poder de consumo com o passar dos tempos. Conforme aumenta os grupos minoritários as empresas procuram identificar quais as suas necessidades e hábitos podendo assim fazer ofertas mais específicas.

#### **b) Força Político e Legal**

Para proteger as pessoas da má conduta das empresas, Cobra (1992), diz que o ambiente é composto de leis para restringir as ações da empresa e a cada dia surgem novas regras para proteger os consumidores, com relação aos preços surgiram leis para regulamentar as propagandas, e leis para regularizar a localização da empresa para evitar a poluição e para se proteger das ações das empresas o cliente pode procurar apoio do PROCON, que é o órgão destinado a defender e proteger os direitos do consumidor. De acordo com Tavares (2005) as leis para proteger o meio ambiente estão aumentando, orientada para proteção da água, do ar e da terra, além de incentivar a produção e o consumo de produtos ambientalmente corretos.

#### **a) Força Cultural**

Segundo Cobra (1992), para caracterizar uma sociedade ou uma organização é preciso descobrir suas crenças, valores e quais as normas que dirigem seus comportamentos,

também é preciso saber que o ambiente cultural está em constante mutação, alterando a preferência dos consumidores, e o profissional de marketing, deve estar atento para reajustar as suas práticas de marketing.

No entanto, Tavares (2005) diz que a cultura representa padrões de atitudes e um conjunto de idéias e conhecimentos que caracterizam uma sociedade; ainda segundo o autor a tecnologia é uma das formas de expressar a cultura, pois os computadores e os canais de comunicação estão acessíveis dispensando a necessidade de deslocamento das pessoas.

### **b) Forças Tecnológicas**

A tecnologia facilita a vida das pessoas e das empresas, pois segundo Tavares (2005), as mudanças tecnológicas permitem as pessoas e a empresa fazerem de forma mais confiável e com maior rapidez aquilo que faziam antes, com relação a confiança significa diminuir erros e o número de pessoas envolvidas no processo e o tempo está relacionado ao número de operações através da informatização e da automatização de processos.

As mudanças tecnológicas podem tornar esses produtos ou processos de fabricação obsoletos, e a empresa que investir em recursos tecnológicos poderá obter uma poderosa vantagem competitiva (COBRA, 1992).

### **2.3.3 Análise do ambiente interno**

Para Santos (1992), as organizações devem avaliar melhor o seu posicionamento, para poder maximizar suas potencialidades e reduzir a fragilidade frente ao ambiente de modo que é preciso definir uma linha de atuação através dos seguintes “Núcleos de Força”, apresentado no quadro 5: Perfil Tecnológico, Perfil dos Recursos humanos, Perfil dos Recursos Materiais e Perfil dos Recursos Financeiros.

<b>Núcleos de Força.</b>	
Perfil Tecnológico	O desenvolvimento tecnológico se tornou um elemento importante na diferenciação das empresas, pois amplia sua eficiência, produtividade e lucratividade. O uso da tecnologia vai definir qual a capacidade técnica da empresa.
Perfil dos Recursos Humanos	As empresas dependem da capacidade de pensar, agir e produtividade dos seus recursos humanos, é preciso investir em plano de carreira, de ascensão profissional e verificar o nível de relacionamento entre as classes. É vital a concentração de aptidões humanas, assim criara uma empresa altamente competitiva.
Perfil dos Recursos Materiais	Quando as condições de concorrência e o cenário econômico são promissores, os recursos materiais devem ser ampliados a fim de contribuir com as atividades desenvolvidas. Quando há uma ineficiência no uso de recursos materiais, reflete diretamente em perdas de produtividade ou oportunidades de mercado.
Perfil dos Recursos Financeiros	Consiste no potencial da empresa em incorporação ao seu processo de produção ou outros recursos exigidos para aumentar a sua capacidade de oferta, basicamente recursos humanos, materiais e tecnologia.

**Quadro 5 - Núcleos de Força frente ao Ambiente Interno.**

**Fonte:** Baseado em Santos (1992).

De acordo com o quadro 5, o perfil tecnológico quer dizer soluções inovadoras implantadas pela empresa. A tecnologia em desenvolvimento favorece que essa organização tenha grandes vantagens de competição frente aos seus concorrentes. Em referência ao perfil dos recursos humanos, as empresas buscam recursos como forma de profissionalismo, assim o profissional desta área terá dinamismo e qualidades a frente da concorrência.

Com relação ao perfil dos recursos materiais são aqueles que podem ser utilizados de maneiras estratégicas para atrair lucros e melhores desempenhos para a empresa. Se houver ineficiência no uso desses materiais, irão ocorrer perdas de produção.

No perfil dos recursos financeiros, para que uma organização empresarial possa continuar no ramo do comércio agindo de forma eficaz e obtendo lucro é necessário que ela tenha um capital financeiro para continuar a manter a mesma. A empresa necessita de um processo de produção com capacidade de aumentar suas ofertas e investimentos, para gerar lucros e oportunidade de mercado.

Para Tavares (2005, p.205), “A avaliação interna pode ter seu início por meio do questionamento dos tipos de respostas que a organização precisa para lidar, entre outras, com as inovações tecnológicas, a regulamentação, a economia e as mudanças nos hábitos de compra e de consumo”.

Tavares (2005) ainda diz que para facilitar a compreensão do papel da organização na interação com o público o ambiente interno pode ser decomposto em três subsistemas: Nível Técnico, Nível Social e Nível Diretivo.

**a) Nível Técnico**

Traduz a visão de futuro trazendo-a para os negócios de hoje sintetizada na missão e estruturada em nível operacional e administrativo.

**b) Nível Social**

É orientado para o aumento da produtividade do capital intelectual, para que a empresa possa atingir a visão e cumprir a sua missão. É de responsabilidade das lideranças da organização e compete a estes dar credibilidade ao processo de mudanças, criarem um senso de urgência, e evitar quebras de continuidade.

**c) Nível diretivo**

O objetivo deste nível é estabelecer uma arquitetura organizacional apropriada para melhor identificar as ameaças e as oportunidades do ambiente, compete ainda ao nível diretivo, desenvolver uma visão, estabelecer a missão, além de identificar, analisar e interpretar as ameaças e oportunidades que venham a interferir na atuação da organização.

Na seção a seguir será abordado assunto relacionado às ameaças e as oportunidades nas organizações.

### **2.3.4 Análise SWOT**

Afirma Kotler e Armstrong, (2006, p. 50), que “A análise Swot é denominada como a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”.

Segundo Las Casas (2006), as oportunidades e as ameaças significam os fatos positivos ou negativos que tem para determinado campo de atuação. Já os pontos fortes e fracos da empresa referem-se à apreciação de potencialidade e fraqueza que uma empresa possui em relação a outros competidores de mercado.

Com relação a análise SWOT, Kotler e Keller (2006); Westwood (1997), concordam que há dois tipos de ambientes que estão inseridas nessas variáveis os quais se dividem em ambiente externo, que é onde se encontram as oportunidades e as ameaças e o ambiente interno, onde se encontram as forças e fraquezas.



Detalhando melhor a análise SWOT, é importante mencionar que as oportunidades constituem uma situação que está no ambiente externo e facilita a empresa a alcançar seus objetivos e melhorar suas vantagens competitivas. A ameaça também está no ambiente externo e coloca a empresa frente às dificuldades, atrapalhando o alcance de seus objetivos. No ambiente interno as forças aumentam as vantagens competitivas da empresa sobre seus concorrentes e facilita o alcance dos seus objetivos. Já as fraquezas, que também estão no ambiente interno, fazem com que as empresas tenham desvantagem com relação a seus concorrentes e dificultam o alcance dos objetivos (ROSSI e LUCI, apud APPIO; VIEIRA, 2006).

Para Kotler e Keller (2006) é importante observar também o ambiente externo porque existem as ameaças que podem afetar as vendas e o lucro da empresa. No entanto neste ambiente estão as oportunidades e as empresas que obtêm sucesso são aquelas que sabem aproveitá-las.

Kotler (1999, p.55), define Oportunidade como “uma área de necessidade e interesse do comprador, cuja satisfação dá à empresa uma alta probabilidade de obter um desempenho lucrativo”. Kotler (1999) ainda diz que as oportunidades de mercado surgem a partir do momento que a empresa começa a fornecer um produto ou serviço diferenciado, ou de maneira nova e melhor ou até mesmo algo que esteja escasso no mercado.

Segundo Kotler e Keller (2006) mesmo que o grande diferencial da empresa seja suas forças, as organizações precisam aproveitar essa vantagem para controlá-la periodicamente com a finalidade de ter uma melhor eficácia de seus objetivos.

### 2.3.5 Estratégias de mercado

#### a) Estratégias de mercado:

A matriz de Ansoff (*apud* COBRA, 1992) auxilia a empresa no direcionamento produto/mercado, através de quatro modelos básicos:

- **Penetração de mercado:** Utiliza produtos atuais para incrementar a participação nos mercados existentes.
- **Diferenciação de produtos:** Significa colocar novos produtos no mercado atual.
- **Desenvolvimento de mercado:** Tem como objetivo abrir novos mercados com os produtos atuais.
- **Diversificação:** Visa abrir novos mercados com novos produtos

Explica Westwood (1996), sobre a matriz Ansoff, que a empresa corre risco maior ao vender produtos em novos mercados, porque é preciso desenvolver estratégias de entrada e fica ainda mais arriscado desenvolver novos produtos para mercados existentes.

Ainda segundo Westwood (1996), a estratégia mais arriscada de todas é adquirir novos produtos para vendê-los em novos mercados, somente deve tentar essa estratégia caso as outras não estejam disponíveis.

Cobra (1992), lembra que a utilização destas ferramentas depende inicialmente do uso correto da curva de experiência, que permite entender de que modo, através de uma economia de escala, se obtêm redução de custos e conseqüentemente maiores vendas e maiores lucros.

#### **b) Estratégia de marketing voltado ao cliente:**

Para ter sucesso no mercado de hoje, Kotler e Armstrong (2007), dizem que as empresas precisam ser voltadas para o cliente, devem ganhar a disputa com seus concorrentes e mantê-los através da entrega de maior valor.

A seguir será abordado assunto relacionado à estratégia de marketing.

### **2.3.6 Estratégia de Marketing**

Segundo Bugacov (1999), algumas ferramentas que podem ser utilizadas para aumentar a lucratividade da empresa são: (i) análises com relação às oportunidades de marketing; (ii) selecionar mercados-alvo; (iii) gerenciar os esforços de marketing; (iiii) desenvolver o mix de marketing.

Kotler e Armstrong (2007) explicam que não existe um tipo de estratégia que seja a mais perfeita para todas as empresas, porém precisam escolher a mais apropriada à sua organização. Os autores propõem que seja desenvolvido um mix de marketing, assim a empresa poderá obter táticas de marketing para poder alcançar respostas no mercado-alvo.

De acordo com Lambin (2000), a estratégia de marketing aumenta a vantagem competitiva, pois é o resultado de um esforço centrado na entrega de valor superior para os clientes em relação às ofertas do concorrente. A função da estratégia de marketing é ter um mercado como referência, seguir sua evolução e identificar os diferentes produtos e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer.

Las Casas (2001) afirma que o primeiro passo para facilitar a estratégia de marketing é estabelecer o mercado alvo, no entanto, é difícil atender todos os clientes em um mercado, pois haverá alguém que não quer o que estamos oferecendo, nesse sentido pensamos nos grupos de consumidores específicos que temos interesse de atingir.

Segundo Lambin (2000), a elaboração da estratégia de marketing é baseada em 5 etapas esquematizadas a seguir no quadro 6:

<b>Etapas para elaboração da estratégia de Marketing</b>	
Análise das necessidades pela segmentação.	A primeira etapa é identificar o mercado no qual se pretende concorrer e definir uma estratégia de presença, uma empresa pode escolher entre dirigir-se a totalidade do mercado ou concentra-se num ou mais segmentos que compõe o mercado de referência.
A análise da atratividade.	Tem o objetivo de medir a atratividade da oportunidade econômica, a fim de instruir a seleção de segmentos-alvo. também visa medir e prever o nível da procura e a fase do ciclo de vida de cada segmento identificado.
Análise da Competitividade	Tem por objetivo analisar a situação concorrencial de cada um dos produtos-mercado e avaliar, depois, a natureza e a força da vantagem concorrencial de cada um dos concorrentes.
A escolha de uma estratégia de Marketing	Tem o objetivo de examinar as diferentes estratégias de marketing que permitem, à empresa, realizar os seus objetivos de crescimento e rentabilidade.
Plano de Marketing estratégico.	A sobrevivência e o desenvolvimento da empresa dependem da sua capacidade de antecipar em tempo útil à evolução dos mercados e modificar conseqüentemente a estrutura e a composição de sua gama de atividades.

**Quadro 6** - Etapas para elaboração da estratégia de marketing.

**Fonte:** baseado em Lambin (2000)

Cobra (2005) comenta que para a organização obter êxito em um mercado altamente competitivo deve segmentar e concentrar seus esforços, não perder as oportunidades e dar seqüência no desenvolvimento das ações do plano de marketing.

Na seção a seguir será abordado assunto relacionado às ações do plano de marketing.

### **2.3.7 A Implementação da Estratégia de Marketing**

Para Kotler e Armstrong, (2007 p. 44), “A implementação de marketing é o processo que transforma os planos de marketing em ações para que os objetivos estratégicos de marketing sejam atingidos”.

O plano estratégico de marketing precisa sair do papel, isto implica por em ação todas as estratégias elaboradas pelos profissionais do marketing para que o plano se concretize. Para Dias et al. (2008) A implementação da estratégia de marketing, é uma parte que resume os planos de marketing em fatos e garante que ele seja implementado de um modo que o objetivo declarado do plano se torne real.

Segundo Rocha (1987), muito gerentes se envolvem tanto com o planejamento, que se esquece de por em ação o plano. A execução desse plano envolve um trabalho prático no qual a empresa precisa ter capacidade de realizar adaptações e alterações para resolver situações inesperadas.

Na Implementação da Estratégia de Marketing, é importante ressaltar que é preciso que a organização tenha profissionais capacitados sobre os compostos de marketing, e saibam trabalhar em equipes, para melhor atender os clientes (CHURCHILL; PETER, 2003).

No entanto, DAVID *apud* GIRALDI e CAMPOMAR, (2005, p. 40) comenta que:

A implementação inclui o desenvolvimento de uma cultura de suporte à estratégia, a criação de uma estrutura organizacional eficaz, o redirecionamento dos esforços de Marketing, a preparação de orçamentos, o desenvolvimento e a utilização de sistemas de informação, e a ligação do sistema de remuneração dos empregados ao desempenho organizacional.

Para esses autores é importante que se tenha uma estratégia organizacional com conhecimentos e habilidades para que a empresa possa alcançar suas metas e objetivos.

Ainda segundo Rocha (1987), a implementação pode ser dividida em:

**a) Formação da estrutura:** São as diversas formas como a empresa pode se estruturar assim como: organizações funcionais; organizadas por produto; organizadas por mercado e organizadas por produto e por mercado.

**b) Processo para o avanço estratégico:** Consiste em manter a organização movendo-se na direção desejada.

**c) Divisão da ação executiva:** Aumentam-se as complexidades, a partir do momento em que a organização cresce, então é necessária uma divisão das ações executivas, para que a empresa se ajuste as novas mudanças e tenha uma nova orientação estratégica.

### 2.3.8 Avaliação Financeira

Antes de executar o plano de marketing, os gerentes precisam considerar os recursos financeiros da entidade para preparar um orçamento para todas as atividades de marketing. (CHURCHILL; PETER, 2003).

Devido à necessidade de orçamento os profissionais de marketing devem buscar formas de investimento que estejam de acordo com a estrutura da empresa sem prejudicar o lucro, diante disso para Dias *et al.*, (2008), as despesas para com as vendas em uma empresa devem ser avaliadas dentro de uma ótica financeira por onde será definido como a empresa está gerando mais lucro. Os administradores de marketing estão cada vez mais atualizados sobre as razões da análise financeira, pois ela faz com que a empresa descubra sua estratégia de lucro, além de ter um aumento real de suas vendas. O gerenciamento de uma empresa utiliza a avaliação financeira para poder identificar quais os fatores que afetam a taxa de retorno sobre o patrimônio da entidade.

Segundo Cobra (1989), o formato financeiro varia de empresa para empresa, é mais comum o formato a seguir:

- **O preço e a estrutura do lucro:** é importante descobrir se os preços praticados proporcionarão uma margem de lucro viável.
- **Demonstrativo de lucro e perdas:** as previsões de vendas permitem descobrir os custos de marketing e de produção e a margem de lucro possível.
- **Alocação do cronograma de desembolso com a mídia:** a alocação de recursos esta relacionado com a projeção anual do desembolso com a mídia, que depende do público alvo e a comunicação por área geográfica.
- **Calendário de promoção de vendas e merchandising:** permite a visualização dos recursos financeiros que serão alocados com a comunicação de vendas e merchandising.

### 2.3.9 Controle de Marketing

Para Churchill e Peter (2003, p. 547) “Depois de implementados os planos e estratégias, os gerentes de marketing precisam controlar as operações para verificar se estão obtendo os resultados esperados,”.

“O controle de marketing implica avaliar os resultados dos planos e estratégias de marketing e adotam medidas corretivas para assegurar que os objetivos sejam alcançados”. (KOTLER; ARMSTRONG,2007 p. 47).

Segundo Las Casas (2006), Controle é uma das formas mais recomendadas para que se atinjam as atividades ao ponto desejado e deve estar sempre ligado ao planejamento, para que o administrador de marketing possa controlar os planos estratégicos com mais facilidade.

De acordo com os autores supracitados, o controle tem por finalidade, avaliar resultados e auxiliar as tomadas de decisões como relação ao planejamento estratégico.

Kotler e Armstrong (2007) citam dois tipos de controle de marketing:

- **O controle operacional:** compara o desempenho da empresa com o plano anual, assegurando para que essa empresa seja eficaz nas suas metas de vendas e lucro em seu plano anual.
- **O controle estratégico:** é verificado se as estratégias básicas da empresa correspondem com as suas oportunidades.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia existe para que as pessoas possam preparar um trabalho científico, atingindo os objetivos definidos. “A metodologia científica pesquisa os caminhos do saber e faz perceber que método representa este caminho, “Logia” quer dizer estudo e “Ciência”, saber” Rover,(2006). Para Rodrigues (2007, p.2) a Metodologia Científica “é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática”.

É importante a metodologia nos trabalhos científicos em razão dos estudos da pesquisa definido pelo autor, pois para Rover (2006, p.10) “no conhecimento específico o pensar deve ser sistemático, verificando uma hipótese, atribuindo o rigor na utilização de métodos científicos”.

#### **3.1 – Tipo de Pesquisa**

Será elaborada uma pesquisa descritiva, realizada através de questionário, com questões objetivas focada nas dificuldades, desafios e ferramentas mais utilizadas no setor agropecuário em relação ao plano de marketing, a serem respondidas pelos proprietários. Segundo Marconi e Lakatos, (2010) a pesquisa descritiva é desenvolvida através de pesquisas de opiniões, solicitada por empresas comerciais e tem como técnica a padronização da coleta de dados, que é realizado através de questionários e da observação sistemática.

Será estudado como as empresas fazem para aumentar sua competitividade frente à concorrência e qual seus métodos para manter clientes. É utilizado também de uma pesquisa exploratória em livros sobre os principais conceitos de marketing e sua importância.

#### **3.2 – Amostras e Tipos de Amostragem**

Segundo o site da JFMG (Comunidades de empresas no Brasil), em Dourados – MS, há 49 agropecuárias, que comercializam, agrotóxicos, insumos, e produtos veterinários, no entanto após uma verificação foi constatado que várias dessas empresas são escritórios de fazenda e empresas já encerradas. A amostragem aplicada será a probabilística.

Para Mattar (1996) a amostragem probabilística é aquele membro de uma população que tem uma oportunidade de ser conhecido e diferente de zero de ser escolhido para compor

essa amostra. Então para esse tipo de amostragem será coletados dados das treze principais agropecuárias aleatoriamente.

### **3.3 – Instrumento de Coleta de Dados**

O instrumento para coleta de dados nesta pesquisa será através de questionários, entregue nas principais agropecuárias da cidade de Dourados. Este, porém será respondido por seus representantes com questões alternativas e abertas . No questionário conterà qual o objetivo da pesquisa e sua finalidade.

O questionário é um instrumento para coleta de dados, que apresentará as informações necessárias da pesquisa, com perguntas a serem respondidas pelo entrevistado (MATTAR, 1996).



#### 4 - Análises dos Resultados.

Esta parte do trabalho apresenta os resultados da pesquisa descritiva feita em 13 empresas de comércio agropecuário na cidade de Dourados – MS. Primeiro é demonstrado o perfil dos entrevistados e algumas características das organizações. Em seguida são expostos os resultados segundo a opinião dos respondentes quanto aos desafios e ferramentas mais utilizadas no setor agropecuário em relação ao Plano de Marketing.

##### 4.1 Perfis dos Entrevistados das agropecuárias de Dourados – MS

Essa pesquisa inicia-se com o gênero e idade dos entrevistados como demonstrado na Tabela 1. Ela é composta por homens e mulheres da faixa etária de 18 a 60 anos.

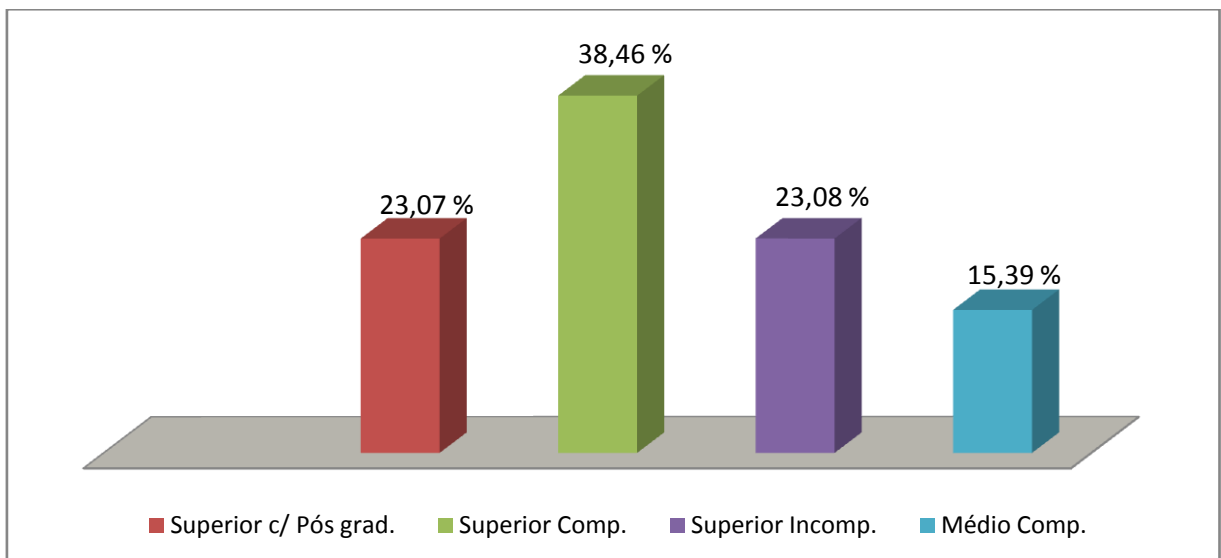
**Tabela 1 – Composição dos entrevistados das Agropecuárias de Dourados - MS**

GÊNERO	(%)	IDADE	(%)
Masculino	84,62 %	De 18 a 30 anos	7,69%
Feminino	15,38 %	De 31 a 40 anos	30,77%
		De 41 a 50 anos	23,08%
		De 51 a 60 anos	38,46%

Fonte: Dados da Pesquisa

Os homens como demonstrado na tabela 1 são os que compõem mais o trabalho gerencial das empresas agropecuárias de Dourados – MS com 82,62 % e as mulheres com 15,38% desse gerenciamento. Com relação à idade dos entrevistados, a faixa etária que prevaleceu foi de 51 a 60 anos, com 38,46 %, seguida da faixa de 31 a 40 anos, com 30,77%.

De acordo com o perfil de escolaridade dos entrevistados pode se notar que as pessoas com nível superior completo e pós graduação são bem elevados em relação ao ensino médio, como demonstrado na figura 4.



Fonte: Dados da Pesquisa

**Figura 4 – Grau de escolaridade dos entrevistados**

Das pessoas entrevistadas nesta pesquisa 61,53% possuem o ensino superior completo, sendo que 23,07 % destes têm pós - graduação. Este resultado pode ser útil para futuros empreendedores, demonstrando que a capacidade competitiva das empresas depende nos dias de hoje dos conhecimentos associados à produção e ao negócio.

Nesse contexto pode-se dizer que o ensino superior é um instrumento de qualificação dos empresários que ajuda a adquirir conhecimento para que uma empresa possa perpetuar no mercado, pois as empresas entrevistadas estão há mais de oito anos no negócio como demonstra a tabela 2:

**Tabela 2 : Tempo de mercado da empresas agropecuárias em Dourados – MS.**

<b>Empresas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
<b>Tempo no Mercado</b>	17 Anos	35 Anos	28 Anos	8 Anos	20 Anos	20 Anos	26 Anos	60 Anos	25 Anos	46 Anos	23 Anos	24 Anos	15 Anos

Fonte: Dados da Pesquisa

O conjunto de competência, conhecimento e prática gerenciais eficiente, podem colaborar para que uma empresa permaneça no mercado. Como o resultado da pesquisa demonstra, as empresas estão em média 26 anos no negócio, o que comprova o conhecimento das especificidades do seu setor, adquiridos ao longo do tempo.

Segundo dados do IBGE o setor agropecuário foi fundamental para que o Brasil obtivesse o crescimento de 3,3% do Produto Interno Bruto (PIB) do país no primeiro trimestre de 2011. O comércio agropecuário de Dourados – MS comprova que o gerenciamento e experiências no mercado tornaram-se mais eficientes e duradouros.

#### **4.2 Estudo e Avaliação do Planejamento de Marketing nas Empresas Agropecuárias.**

A utilização do Planejamento de Marketing pelas empresas requer nível de confiança pelos seus usuários, nesse contexto 30,77% dos entrevistados acreditam no planejamento como oportunidades que geram bons resultados para a empresa. O grau de confiança respondido pelos 13 gestores entrevistados é demonstrado na tabela 3.

**Tabela 3 : Grau de confiança no Planejamento de Marketing**

<b>Grau de Confiança</b>	<b>Quant. De Empresas Entrevistadas</b>	<b>(%) Porcentagem</b>
Não confia	01	7,69%
Confia pouco	01	7,69%
Confia razoavelmente	06	46,16%
Confia muito	04	30,77%
Confia totalmente	01	7,69%

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos entrevistados 46,16 % confia razoavelmente no planejamento de marketing, já 30,77% confiam muito no planejamento, considerando que este é o caminho para a empresa ser mais eficiente em suas ações. As pessoas que confiam totalmente no planejamento de marketing dos 13 entrevistados somente um concorda, dando uma porcentagem de 7,69%.

A freqüência na utilização do Plano de Marketing depende da velocidade de mudança do mercado que a empresa atua. A Tabela 4 mostra como é a freqüência do Planejamento de Marketing nas empresas agropecuárias de Dourados.

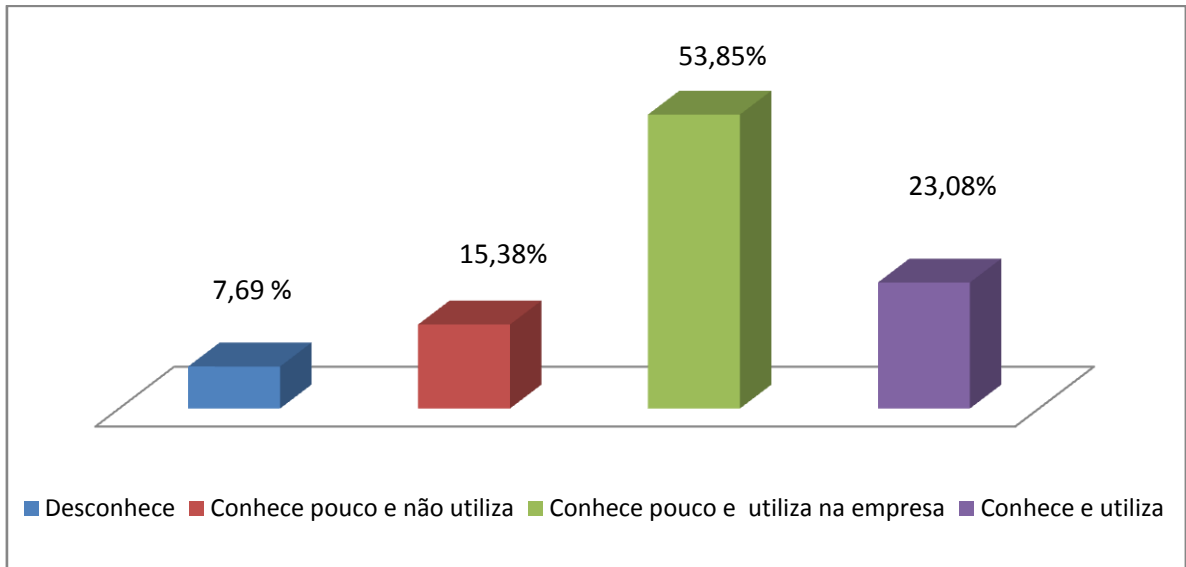
**Tabela: 4 Freqüência que as Empresas do Comércio Agropecuário utilizam o Planejamento de Marketing.**

Grau de Freqüência	Nº de Empresas que utilizam	Porcentagem (%)
Não utiliza	01	7,69%
1 vez por mês	03	23,08%
A cada 3 meses	02	15,38%
A cada 4 meses	01	7,69%
A cada 6 meses	01	7,69%
A cada 2 anos	05	38,47%

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à freqüência da utilização do planejamento de Marketing 38,47 % fazem o planejamento a cada dois anos e 23,08 % fazem o planejamento mensalmente. No total 92,31 % utilizam o Planejamento de Marketing e 7,69 % das agropecuárias entrevistadas não utilizam na empresa.

Planejar é um trabalho em equipe que as empresas devem ter, para que seus objetivos tomem rumos positivos. Para Kotler e Armstrong (2007), o planejamento de marketing define a missão e os objetivos que as empresas devem seguir. No Figura 5 é demonstrado quanto ao grau de conhecimentos dos gestores entrevistados nas agropecuárias de Dourados - MS, sobre o planejamento de marketing.



Fonte: Dados da Pesquisa

**Figura: 5** – Conhecimentos sobre Planejamento de Marketing

O resultado demonstra que a maioria dos entrevistados conhece pouco, mas utiliza o planejamento de marketing em sua empresa. O Planejamento de Marketing para muitos deles é um instrumento que avalia melhores oportunidades e estratégias de negociação com os clientes conforme demonstra a tabela 7. Com 7,69 % a minoria dos entrevistados não conhece o planejamento de marketing. Com isso deixam a desejar suas expectativas de crescimento no ramo no qual estão exercendo.

Ainda sobre o Planejamento de Marketing, buscou-se identificar qual a relação que seus gestores dariam em porcentual de 0 a 100 com itens relacionados ao planejamento de marketing em sua empresa descrito na tabela 5:

**Tabela 5: Percentuais de 0 a 100 fornecidas pelas empresas sobre o quanto cada item está relacionado ao Planejamento de Marketing em %.**

Empresas	Vendas	Logística de Preços	Publicidade	Propaganda	Logística	Promoção de Vendas	Satisfação necessidades do cliente	Distribuição
01	30	10	50	40	20	40	60	30
02	10	30	05	05	25	10	40	70
03	40	30	20	60	20	30	40	40
04	90	90	70	50	50	70	100	100
05	95	90	90	80	60	85	100	90
06	100	50	50	50	50	80	100	30
07	100	90	100	100	70	100	100	90
08	100	100	70	70	100	70	100	100
09	100	95	80	80	100	90	100	100
10	100	100	95	95	100	95	100	100
11	100	30	80	80	20	30	100	20
12	10	30	20	60	70	60	100	30
13	100	100	100	100	50	100	100	100

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme se observa na tabela 5, o que está mais relacionado ao Planejamento de Marketing é a satisfação das necessidades dos clientes, ou seja, quanto mais estejam satisfeitos mais vendas serão feitas, nesse contexto Westood (1996) comenta que a modificação do mercado faz com que os clientes sejam mais exigentes o que torna um hábito normal atualmente a busca pela satisfação.

Com relação às dificuldades dos gestores na elaboração do Planejamento de Marketing buscou-se identificar através de 5 alternativas, que vão de discordar plenamente até concordar plenamente, sobre os principais recursos usados na empresa, se os Recursos Humanos trazem grandes dificuldades para sua empresa na elaboração do planejamento de Marketing, e se os Recursos Materiais são obstáculos para sua empresa elaborar o planejamento de Marketing e por último se os Recursos Financeiros são uma grande barreira para a empresa elaborar o planejamento de Marketing, o resultado desta análise está na Tabela 6.

**Tabela: 6 – Principais dificuldades para elaborar o Planejamento de Marketing.**

Descrição	Discordo Plenamente	Discordo	Não Concordo e Nem Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
A - Os Recursos Humanos trazem grandes dificuldades para minha empresa elaborar o Planejamento de Marketing.	23,70%	46,15%	23,70%	7,69%	0,0%
B - Os Recursos Materiais são obstáculos para minha empresa elaborar o Planejamento de Marketing.	23,70%	53,84%	23,70%	0,0%	0,0%
C - Os Recursos Financeiros é uma grande barreira para a empresa elaborar o Planejamento de Marketing.	7,69%	30,76%	38,46%	15,38%	0,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

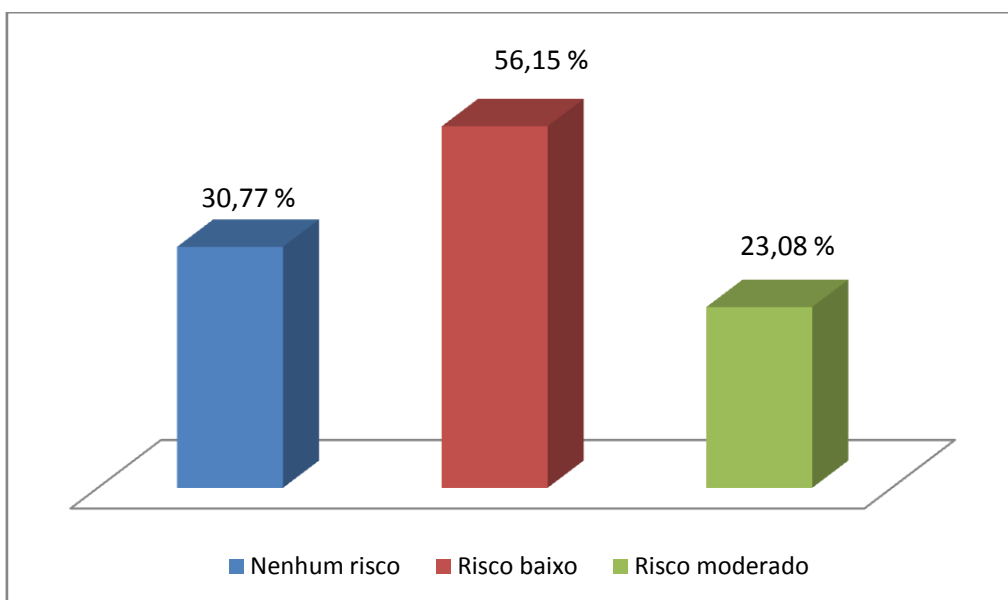
De acordo com a tabela 6 os recursos materiais são os que menos influenciam uma empresa pesquisada a não fazer o planejamento de marketing e os recursos humanos ficam em segundo lugar para este tipo de planejamento e os recursos financeiros como último plano.

As respostas mais avaliadas foram que: 46,15 % das pessoas entrevistadas discordam sobre os Recursos Humanos trazem grandes dificuldades para minha empresa elaborar o Planejamento de Marketing, 53,84 % discordam sobre os Recursos Materiais são obstáculos para minha empresa elaborar o Planejamento de Marketing e 30,76 % discordam com os Recursos Financeiros é uma grande barreira para a empresa elaborar o Planejamento de Marketing.

Pode se observar que 7,69% dos entrevistados discordam plenamente sobre os Recursos Financeiros é uma grande barreira para a empresa elaborar o Planejamento de Marketing, e 23,7% para os Recursos Humanos trazem grandes dificuldades para minha empresa elaborar o Planejamento de Marketing e os Recursos Materiais são obstáculos para minha empresa elaborar o Planejamento de Marketing. Também com 38,46 % das pessoas não concorda e nem discorda sobre os Recursos Financeiros é uma grande barreira para a empresa elaborar o Planejamento de Marketing.

Ainda de acordo com os Recursos Financeiros, as empresas concordam que é uma das principais dificuldades da elaboração do planejamento de marketing, com 15,38% dos entrevistados.

Pode ocorrer algum tipo de erro na elaboração do Plano de Marketing, e ocasionar no fracasso do mesmo. Com relação aos riscos de fracasso que as empresas têm com planejamento de marketing, foi avaliado com os gestores com relação a estes riscos que estão especificados na Figura 6.



Fonte: Dados da Pesquisa

Figura 6: Relação dos riscos de fracasso que as empresas têm em relação ao Planejamento de Marketing.

O resultado da pesquisa demonstra que 56,15 % das empresas acreditam que existe sim um risco de fracassarem, mas que esse risco é considerado baixo. Para 30,77 % das empresas entrevistadas não existe risco de fracassarem, pois existe uma confiança no planejamento e que sem ele não há uma visão de desempenho e decisões a serem tomadas.

As empresas que consideram que o risco é moderado são de 23,08% as quais avaliam esse risco como não muito excessivo e nenhuma das empresas considera um risco elevado. O fracasso de uma empresa pode partir da falta de planejamento, conforme mencionado anteriormente, 92,31% das empresas confia no planejamento de marketing.

Para que uma empresa se torne mais competitiva e versátil no mercado precisa saber a importância do Planejamento de Marketing. O resultado da pesquisa com relação ao quesito mais importante na empresa sobre o planejamento de marketing está na Tabela 7:

**Tabela 7 : Quesitos mais importantes no Planejamento de Marketing.**

Quesito importante no Planej. Marketing	Quant. De Empresas Entrevistadas	(%) Porcentagem
Adotar estratégias mais eficientes	07	53,85 %
Ter produtos de ótimas qualidades	05	38,46 %
Ter preços competitivos, mesmo sendo pouco superior com os da concorrência	01	7,69 %

Fonte: Dados da Pesquisa

Pelos dados apresentados na tabela 7, obteve-se que 53,85% dos gestores pesquisados, a principal razão para se utilizar o planejamento de marketing deve se ao fato de que este permite que as empresas possam adotar estratégias mais eficientes de ação. Por sua vez, para outros 38,46% de respondentes, justifica se a utilização do planejamento de marketing em virtude que ao adotá-lo a organização estará em melhores condições para disponibilizar no mercado produtos de ótimas qualidades. Além disso, para 7,69% dos gestores consultados o planejamento de marketing contribui para que possam “ter preços competitivos mesmo sendo pouco superior com os da concorrência.

As estratégias de marketing e os produtos de qualidades dão as empresas uma visão de otimismo, favorecendo a um bom desempenho de vendas e criando vantagens em relação aos seus concorrentes. É importante destacar também que ter eficiência pode minimizar perdas e riscos de fracasso no planejamento de marketing.

Com relação aos principais clientes das empresas entrevistadas pode-se dividi-los entre:

- a) Os comerciantes que compram para revender seus produtos, ou seja, os vendedores ambulantes;
- b) Os pecuaristas que utilizam os produtos veterinários para os seus rebanhos; e,
- c) Os agricultores, que são aqueles que utilizam de agrotóxicos, e outros produtos para preparação de suas terras.

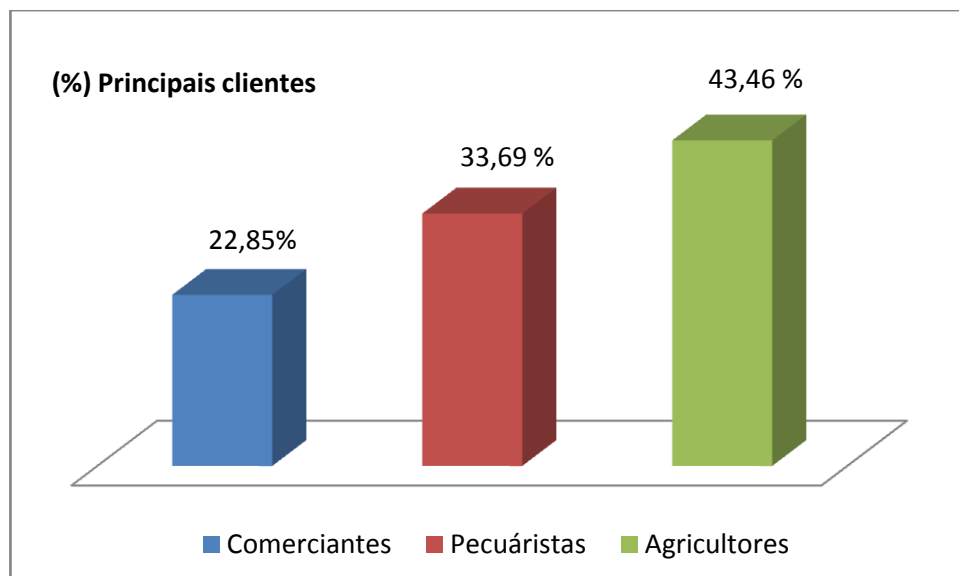
Estes clientes estão distribuídos em porcentagem por cada empresa, como descritos na Tabela 8.

**Tabela 8: Distribuição em (%) dos principais clientes das empresas.**

Quantidades de empresas	Comerciantes	Pecuaristas	Agricultores
Empresa 01	5	95	0
Empresa 02	15	25	60
Empresa 03	10	20	70
Empresa 04	0	20	80
Empresa 05	80	10	10
Empresa 06	15	70	15
Empresa 07	10	45	45
Empresa 08	10	40	50
Empresa 09	40	30	30
Empresa 10	50	25	25
Empresa 11	30	10	60
Empresa 12	12	8	80
Empresa 13	20	40	40

Fonte: Dados da pesquisa

Para distribuir os clientes de acordo com a tabela 8 de uma forma geral, entre as treze empresas entrevistadas, foram consideradas as somas de cada tipo de cliente e dividido entre elas obtendo o resultado na figura 7:



Fonte: Dados da Pesquisa.

**Figura 7: Principais clientes das empresas agropecuárias.**



A figura 7 demonstra para 43,46% das empresas entrevistadas seus principais clientes são agricultores, seguido de pecuaristas com 33,69% e, por último os comerciantes com 22,85%.

É importante também a avaliação dos clientes em relação à empresa e, para isso, muitas empresas coletam de seus clientes informações sobre o atendimento e satisfação dos mesmos, como descrito na tabela 9.

**Tabela 9 : Frequência de avaliação das empresas quanto ao grau de satisfação de seus clientes**

Grau de Avaliação	Quantidade de empresa	(%) Porcentagem
Mensalmente	06	46,15 %
Quinzenalmente	-	-
Semanalmente	01	7,7 %
Não Avalia	06	46,15%

**Fonte:** Dados da pesquisa

Nota se na tabela 9 que 46,15% das empresas entrevistadas não avaliam se o cliente está satisfeito com as mercadorias compradas ou atendimento e a mesma porcentagem, ou seja, 46,15% avaliam uma vez por mês. Apenas uma das empresas entrevistadas avalia o grau de satisfação de seus clientes semanalmente.

Para manter e fidelizar seus clientes as agropecuárias utilizam várias estratégias como, por exemplo, oferecendo uma melhor oportunidade de negociação, dividindo em parcelas, dando descontos especiais, etc. Além de um bom atendimento e produtos de ótimas qualidades, algumas das empresas, ainda prioriza o pós venda. As vendas consultivas, o apoio a gestão das fazendas e a coleta e avaliação de processamento dos clientes criam com as empresas um elo de fidelidade dos seus clientes, além de transmitir para eles segurança. Os dados da tabela 10 mostram as notas que foram de 1 a 7, sendo 1 a mais utilizada e 7 a menos utilizada.

**Tabela 10: Números 1 a 7, sendo 1 a mais utilizada e 7 a menos utilizada com relação as estratégias de Marketing para manter e Fidelizar seus clientes.**

Empresas	Oportunidade de negociação	Eficiência no Atendimento	Qualidade de Produtos	Pós Venda	Vendas Consultivas	Apoio Gestão de Fazendas	Coleta Avaliação Clientes
01	1	1	1	3	5	4	7
02	1	1	1	7	7	1	1
03	4	3	2	1	5	7	6
04	1	1	1	1	1	1	1
05	2	3	1	4	6	7	7
06	1	2	4	6	7	6	6
07	2	1	1	4	3	2	4
08	7	2	3	4	6	5	1
09	2	1	1	2	5	4	2
10	2	1	1	2	4	4	5
11	5	1	2	4	3	7	6
12	5	4	6	5	6	1	5
13	1	1	1	5	1	1	4

Fonte: Dados da Pesquisa

Com os resultados obtidos na tabela 10, atribuímos as respostas dos gestores como sendo os números:

- 1 equivale a 7 pontos.
- 2 equivale a 6 pontos
- 3 equivale a 5 pontos.
- 4 equivale a 4 pontos.
- 5 equivale a 3 pontos
- 6 equivale a 2 pontos.
- 7 equivale a 1 pontos.

**Tabela 10.1: Médias das pontuações obtidas da tabela 10:**

Estratégias das Empresas	Media de Pontuação
Eficiência no atendimento;	6,3
Qualidade de produtos;	6,076
Oportunidade de Negociação	5,38
Pós venda;	4,3
Apoio a Gestão de Fazendas;	4,15
Coleta/Avaliação de Informações de clientes	3,77
Vendas Consultivas;	3,46

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota se que na tabela 11, que a eficiência no atendimento, qualidade dos produtos e a oportunidade de negociação são as mais utilizadas.

Outra característica importante nas empresas entrevistadas são as ferramentas de marketing, dentre elas o preço, propaganda e a promoção são importantes. Foram questionados nas empresas quais dessas ferramentas elas mais utilizavam. Na Tabela 12 temos o resultado desta pesquisa:

**Tabela 11: Ferramentas de Marketing mais utilizadas pelas empresas em %.**

Quantidade	Preço	Propaganda	Promoção
Empresa 01	60	30	10
Empresa 02	70	10	20
Empresa 03	50	30	20
Empresa 04	10	20	70
Empresa 05	90	5	5
Empresa 06	20	60	20
Empresa 07	20	40	40
Empresa 08	10	50	40
Empresa 09	50	25	25
Empresa 10	70	15	15
Empresa 11	0	80	20
Empresa 12	15	70	15
Empresa 13	33	33	34

Fonte: Dados da Pesquisa

Para obter o percentual das ferramentas de Marketing mais utilizadas foram somados os resultados que cada empresa forneceu referente a cada item: preço, propaganda e a promoção e dividido entre as treze empresas pesquisadas, como descritas na tabela 11.1.

**Tabela 11.1: Porcentagem das principais ferramentas de Marketing utilizadas pelas empresas.**

Ferramentas de Marketing	(%)
Preço	38,30 %
Propaganda	36%
Promoção	25,69%

Fonte: Dados da pesquisa

Obtivemos com o resultado da pesquisa que 38,30% utilizam o preço, seguida da propaganda com 36% e por último a promoção com 25,69%. Kotler e Keller (2007) comentam que o preço é um elemento flexível que produz receita e é um dos maiores problemas para muitos executivos do marketing devido à dificuldade na sua determinação.

Para as empresas as estratégias de Marketing devem estar ligadas com as ferramentas de Marketing, pois através dessas ferramentas que as empresas conseguem ótimas estratégias para suas negociações e desempenhos.

Com relação à avaliação das estratégias de marketing dos concorrentes pode ver o resultado da pesquisa na tabela 12:

**Tabela 12 : Estratégias de Marketing desenvolvidas pelos concorrentes**

Grau de conhecimento	Quantidades de empresas	(%)
Não conheço	02	15,38%
Conheço pouco	06	46,15%
Conheço razoavelmente	02	15,39%
Conheço muito	03	23,08%

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme resultado da entrevista 46,15% conhecem pouco essas estratégias e 23,08 % responderam que conhecem muito quais as estratégias de marketing que são utilizadas pela concorrência e 15,39 % conhecem razoavelmente essas estratégias. Apenas 15,38 % das pessoas entrevistadas não conhecem quais as estratégias de marketing planejadas pela concorrência.

Os meios de propagandas mais utilizados pelas empresas entrevistadas estão na tabela 13:

**Tabela 13 – Meios mais usados nas divulgações dos produtos.**

Quantidades	Folders	Rádio	Internet	Televisão	Feiras	Jornais	Revista
Empresa 01			x		x		
Empresa 02	x						
Empresa 03	x	x			x	x	
Empresa 04			x				
Empresa 05		x	x				
Empresa 06	x		x		x		
Empresa 07	x	x	x				
Empresa 08	x	x	x		x	x	x
Empresa 09		x	x				x
Empresa 10		x	x				x
Empresa 11		x	x				
Empresa 12			x				
Empresa 13		x	x		x		

Fonte: Dados da pesquisa.

Como visto na tabela 13, as empresas do comércio agropecuárias de Dourados - MS costumam divulgar seus produtos mais pela internet, que pode ser por e-mails e sites, através do rádio e por fim feiras e revistas nesta seqüência.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

É cediço que a principal força motriz da economia brasileira é o comércio agropecuário, pois é uma das maiores taxas de expansão entre os setores da economia, fundamental para que o Brasil obtivesse o crescimento de 3,3% no Produto Interno Bruto (PIB) no primeiro trimestre de 2011, segundo dados do IBGE. O município de Dourados, MS, se destaca em tal meio, com diversos empreendedores e grandes empresas agrícolas consolidadas. E sendo um mercado tão competitivo, os gestores devem procurar maneiras e meios de destacar-se frente aos concorrentes, buscando estratégias que resultem em vantagens competitivas. O marketing é, por conseguinte, uma ferramenta de vital necessidade para atingir tal fim.

O presente estudo identificou que a maior parte das empresas pesquisadas utiliza a estratégia do Planejamento de Marketing, sendo que, de todas as opções disponíveis, suas principais táticas de comercialização são o preço e a propaganda. Revelando uma visão muito restrita e uma utilização extremamente incipiente do Planejamento de Marketing. Contudo, para fidelização de seus clientes as táticas mais utilizadas pelos gestores são a eficiência no atendimento ao cliente e a qualidade dos produtos.

Todavia, salienta-se que há pontos que obstam à elaboração do Planejamento de Marketing de forma ideal, tais como a falta de recursos financeiros, e pouco conhecimento. Entretanto, são utilizadas diversas ferramentas de marketing, mesmo sem a realização de devido Planejamento, como pesquisas de satisfação dos clientes, divulgação de produtos através de meios eletrônicos (principalmente através de Internet e anúncios publicitários via rádio) e tradicionais (feiras agrícolas, por exemplo).

Destaca-se ainda que, em razão de tais empresas acreditarem que já estão consolidadas no mercado regional, não apresenta o interesse de tal necessidade por parte dos gestores, nem os devidos investimentos em conhecimentos do Planejamento de Marketing, o que poderia estimular o crescimento da organização e conseqüentemente os lucros de tais negócios. Por fim, os gestores necessitam compreender que todo o investimento em Marketing, incluindo planejamento orçamentário e os planos de ações devem estar coerentes com a realidade da empresa, e devem utilizar as ferramentas de Marketing de maneira racional.

## **5.1 LIMITAÇÕES**

A aplicação desta pesquisa enfrentou algumas resistências, pois os gestores sempre estavam muito ocupados para responderem o questionário. O trabalho destacou ferramentas importantes do marketing e limitou-se em abranger somente as agropecuárias de Dourados - MS, quanto à utilização e dificuldades para elaborar o Planejamento de Marketing.

## **5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS**

Como sugestões para trabalhos futuros seria interessante estudar como estas empresas iniciaram seus negócios, pode-se sugerir:

- Se as Empresas elaboraram um Plano de Negócio.
- Quanto à satisfação dos pecuaristas e agricultores com relação atendimento nas agropecuárias.
- Localizar empresas que fecharam nesse setor e descobrir quais as razões que levam a sua falência.

## 6. BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A. **A Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

APPIO, J.; VIEIRA, V. A. Uma aplicação prática da matriz bcg e análise Swot: Um estudo de caso, Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, Umuarama, v.7, n.2, p. 121-138, jul./dez. 2006.  
<http://revistas.unipar.br/empresarial/article/viewFile/1926/1675> acessado em 21/06/2010

AGROPECUÁRIAS: EMPRESAS EM DOURADOS – MS  
[http://www.jfmg.com.br/ver.php?print\\_empresa.php&idcat=VFhwRk13PT0=&c=4163](http://www.jfmg.com.br/ver.php?print_empresa.php&idcat=VFhwRk13PT0=&c=4163)  
 Acesso em 19/05/2011.

BETHLEM, agrícola. **Estratégia Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004

BULGACOV, Sérgio. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

DIAS, Elisângela de Barros; SANTOS, Fabiano Correa dos; PEIXOTO, João Adalberto Viana; SILVA, Jane Cássia Alves da; SANTOS, Rosângela Barros Dias. **Implementação do Marketing no Organograma da Empresa**, Maceió, 2008.  
<http://www.facima.edu.br/aluno/arquivos/artigocaruaru5.swf> acesso em 22 de Jun. 2010

FATORES CONDICIONANTES E TAXAS DE SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO BRASIL 2003 – 2005. **BRASÍLIA: SEBRAE 2003 – 2005**.  
[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf) acessado em 20/06/2010. acesso em 19 de Abr. 2010

GIRALDI, Janaina de Moura; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Implementação Eficaz de Planos de Marketing**. v. 1. 2005  
<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/43.pdf> Acesso em 20/06/2010

GOMES, Paulo Roberto Kroich. **Marketing de Resultado**. Versão E-Books.2002

GRACIOSO, Francisco. **Marketing Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2005.

GRACIOSO, Francisco. **O sucesso em 5 movimentos**. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing Estratégico**. 4.ed. Lisboa: McGraw-Hill 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento, e aplicações a realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LOPES, Carlos Thomaz Guimarães. **Planejamento e Estratégia Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1984.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisa, Amostragem e Técnicas de Pesquisa, Elaboração Análise e Interpretação de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAGGIONI, Rodolfo. **Internacionalização pelo sistema de franquias**: Perspectivas para agriness. Florianópolis, 2007.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. Ed. Atlas. 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1994.

PIB CRESCE 1,3% NO PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2011:

[http:// economia.estadao.com.br/noticias/economia,pib-cresce-13-no-primeiro-trimestre-de-2011,69909,0.htm](http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,pib-cresce-13-no-primeiro-trimestre-de-2011,69909,0.htm) Acesso em 10/06/2011.

ROCHA, Ângela. **Marketing: Teoria e Prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

ROVER, Ardinete. **Metodologia Científica: Educação a Distância**. Joaçaba. UNOESC, 2006.

[http://www2.unoescsmo.edu.br/portal/biblioteca/arq/Apost\\_Metod\\_Cient-1.pdf](http://www2.unoescsmo.edu.br/portal/biblioteca/arq/Apost_Metod_Cient-1.pdf) acesso em 20/06/10

RODRIGUES, Wilian Costa. **Metodologia Científica**. Paracambi, 2007

[http://www.ebras.bio.br/autor/aulas/metodologia\\_cientifica.pdf](http://www.ebras.bio.br/autor/aulas/metodologia_cientifica.pdf) acesso em 20/06/10

SANDHUSEN, Richard. **Marketing básico**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SANTOS, Mabel Perito. **Análise de viabilidade mercadológica para exportação de camarão para a Espanha**. Tubarão, 2004.

SIMÕES, Roberto. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 1976.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005.



THOMAS, Charles E. St. **A Prática do Planejamento Empresarial**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1974.

URDAN, André Torres. Gestão do **Composto de Marketing**: visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação: estratégia para empresas brasileiras, casos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2006.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.