



Desenvolver uma estratégia de marketing

O principal objectivo de uma Estratégia de Marketing é o desenvolvimento do negócio, tendo em linha de conta, a análise do meio envolvente, a análise da concorrência, a análise do mercado e da própria empresa, visando a fundamentação das opções tácticas de marketing.

1. Objectivos/vantagens em estabelecer uma Estratégia de Marketing

A criação de uma Estratégia de Marketing tem vários benefícios:

- Serve de orientação para os diferentes departamentos da empresa, definindo quais os objectivos e as acções de marketing a prosseguir;
- Identifica as oportunidades e ameaças do mercado;
- Identifica os pontos fortes e fracos da empresa;
- Permite estruturar as opções de marketing em áreas estratégicas;
- Permite a avaliação da implementação da estratégia de marketing.

2. O que é

A Estratégia de Marketing deverá garantir que a empresa atinja os objectivos estruturados no plano de marketing. Uma estratégia de marketing pode ser elaborada em qualquer um dos diferentes estádio do ciclo de vida do produto ou serviço (introdução, crescimento, maturidade ou declínio).

O processo de elaboração da Estratégia de Marketing não cabe só ao responsável de Marketing, embora seja deste a responsabilidade da elaboração do mesmo. Assim, no processo de elaboração da Estratégia de Marketing deverão participar os responsáveis pelas áreas de Investigação e Desenvolvimento, Produção, Comercial, Financeira, etc. .

As Estratégias de Marketing devem ter como elementos de orientação a Estratégia da Empresa e as definições da mesma ao nível de políticas, objectivos e metas.



3. Como implementar o processo

3.1. Passo 1: Análise - diagnóstico

Nesta fase pretende-se efectuar uma síntese das análises internas e externas. Com esta análise identificam-se os elementos chave para a gestão da empresa, permitindo estabelecer prioridades de actuação. Uma das ferramentas mais usadas para efectuar o tratamento desta informação é a análise SWOT.

3.2. Passo 2: Análise SWOT

A análise SWOT permite ver claramente quais são os riscos a ter em conta e quais os problemas a resolver (ameaças), assim como as vantagens e as oportunidades a potenciar e explorar. Desta forma, a análise SWOT constitui um elemento fundamental para se proceder à definição de objectivos para a Estratégia de Marketing, em coerência com a influência do meio envolvente, força concorrencial, necessidades do mercado e performance da empresa.

3.3. Passo 3: Fixação de objectivos

A definição dos objectivos é a base que permite o sucesso da implementação de uma estratégia. Assim sendo, os objectivos devem ter as seguintes características:

Hierarquizáveis - deve definir-se uma hierarquia que permita identificar objectivos primordiais e, conseqüentemente, definir prioridades de actuação;

Consistência - devem ser realistas e consistentes;

Mensurabilidade - devem permitir avaliar o grau de sucesso de implementação da estratégia;

Calendarizáveis - a avaliação de uma estratégia só é possível se estiverem definidos prazos para atingir os objectivos;

Realistas - desafios atingíveis.

A fixação dos objectivos possibilita assegurar a coerência entre a estratégia da empresa e a estratégia de marketing. O acordo de todos os participantes na sua elaboração possibilita a construção de indicadores de avaliação da implementação da Estratégia.

Objectivos vagos ou mal enunciados podem ser mal entendidos e provocar problemas na implementação das estratégias e na avaliação das mesmas. A definição dos objectivos auxilia ainda na avaliação de desempenho da empresa e dos seus diferentes recursos.

O "objectivo" tem-se tornado instrumento de medição da eficácia da aplicação de recursos humanos, físicos e financeiros na empresa. O objectivo compõe-se de três elementos:

Exemplo:

Eficiência: medir a eficiência da empresa através do lucro;

Padrão para medição: lucro bruto;

Objectivo específico: acréscimo de 40% de lucro bruto em relação ao ano anterior.

Primeira etapa – Fixação de objectivos?

Os principais tipos de objectivos de marketing são:

- Objectivos de Rentabilidade;
- Objectivos de Retorno de Investimento;
- Objectivos de Volume de Vendas (Por exemplo: Taxa de crescimento das vendas de 10%);
- Objectivos de Quota de Mercado (Por exemplo: uma quota de mercado de 6% no mercado nacional);

Outros objectivos:

- Imagem de marca percebida pelos consumidores;
- Posicionamento junto de clientes;
- Objectivos de satisfação do cliente;
- Nº de visitas/clientes;
- Compra média;
- Novos clientes;
- Etc.

(consultar Ficha 1 - Fixação de objectivos)

Segunda etapa – Qual a posição que pretendo atingir ou manter no Mercado?

A distribuição das quotas de mercado pelas empresas permite às mesmas identificar qual é a sua posição em relação aos concorrentes.

São cinco as tipologias:

Líder único – para ser considerado líder único, a empresa deverá ter uma quota de mercado claramente superior à dos concorrentes;

Co-líder – neste caso existem duas ou três empresas que possuem uma quota de mercado muito semelhante entre elas e que juntas possuem a quase totalidade do mercado;

Challenger – o 'challenger' trata-se de uma empresa que ocupa a 2.^a posição no mercado mas que procura colocar-se ao nível do líder e, se possível, ultrapassá-lo;

Seguidor – o seguidor é a empresa que ocupa a 2.^a posição mas que não demonstra 'ambição' para atingir ou ultrapassar o líder;

Especialista – neste caso, a preocupação da empresa não é o de atingir um valor muito elevado da quota de mercado mas sim o de se tornar uma referência para um nicho do mercado; tal objectivo pode ser alcançado se a marca adequar o seu produto ou serviço às necessidades específicas de um grupo limitado de segmentos de mercado.

As empresas podem e devem ambicionar alterar a sua situação (caso dos não líderes) e manter ou ampliar a sua posição no mercado (caso dos líderes). A Estratégia de Marketing deve reflectir a opção tomada.

3.4. Passo 4: Escolha das opções estratégicas

As diferentes políticas (produto, preço, comunicação e distribuição) devem ser estruturadas de uma forma lógica e, para tal, devem respeitar directrizes comuns. A este conjunto de directrizes chamam-se 'Opções Estratégicas de Marketing':

Primeira etapa – Quais são os alvos?

Antes de seleccionar os seus alvos deve efectuar uma segmentação dos seus clientes. Esta segmentação pode ser obtida através da aplicação de critérios que devem variar em função do mercado em que actua.

Exemplo de critérios de segmentação:

Demográficos (sexo, idade, dimensão e composição do agregado familiar, etc.);

Geográficos (local de residência, urbano/rural, etc.);

Sociais e Económicos (rendimento, nível de instrução, etc.);

Após a divisão do mercado em segmentos, a empresa poderá escolher um ou mais segmentos que considere os mais adequados para o seu negócio. Neste âmbito, existem três estratégias possíveis:

Concentração – aposta num só segmento ou em poucos segmentos;

Diferenciação – oferta de produtos ou políticas de marketing especialmente preparadas para responder às necessidades de cada um dos segmentos;

Indiferenciação – oferta de um único produto e uma única política de marketing dirigida a todos os segmentos.

A opção por uma estratégia de concentração ou de diferenciação depende sobretudo da dimensão do segmento, das barreiras à entrada de concorrentes e da capacidade da empresa na resposta às exigências do segmento.

Além do consumidor, há que considerar também outros intervenientes no processo de compra. Assim, a Estratégia de Marketing deverá prever como alvos os consumidores, os decisores, os prescritores e os compradores.

Exemplo de uma Matriz de Segmentação no sector Têxtil-lar:

		Produtos				
		Cozinha	Mesa	Sala	Cama	Banho
Critério de Segmentação: País	Segmento					
	EUA					
	Espanha					
	França					
	Alemanha					
	Itália					
	Reino Unido					
	América do Sul					
	Oriente					
	Austrália e Nova Zelândia					
	Rússia					
	Outros					

Que segmento ou segmentos escolher?

(Consultar Ficha 2 – Selecção dos Segmentos-alvo)

Segunda etapa – Quais são as fontes de mercado?

Existem quatro possíveis fontes de mercado:

Produtos análogos já vendidos pela empresa – esta estratégia acontece quando uma empresa lança um produto que irá concorrer directamente com um produto seu já existente. As razões para a utilização desta estratégia podem ser diversas: inovação, novo produto com preços de produção mais baixos, resposta em termos tecnológicos à concorrência, etc;

Produtos da mesma categoria vendidos pelos concorrentes – consiste em lançar produtos que vão concorrer directamente com os produtos da concorrência;

Outras categorias de produtos – acontece no caso de produtos que resultam de uma inovação, criando dessa forma uma nova categoria, que concorre com produtos que já existem no mercado mas que não pertencem à mesma categoria (por exemplo: o surgimento no mercado de águas gaseificadas com sabores criou uma nova categoria de produtos para os consumidores de águas, mas também para os consumidores de sumos).

Opções estratégicas:

Fontes de mercado possíveis	Opções estratégicas correspondentes
Produtos análogos já vendidos pela empresa	Canibalização voluntária
Produtos da mesma categoria vendidos pelos concorrentes	Canibalização directa
Outras categorias de produtos	Concorrência alargada

(Consultar Ficha 3 – Identificação das Fontes de Mercado)

Terceira etapa – Qual é o posicionamento pretendido?

O posicionamento consiste na imagem que o público-alvo associa à nossa empresa ou produto(s). Exemplo: o posicionamento da marca Rolls Royce é “o mais caro, o mais confortável e o mais luxuoso dos carros de gama alta”. É esta a imagem que a Rolls Royce promove, através de todas as suas políticas de marketing.

De facto, o posicionamento é “conjunto de traços salientes e distintivos que permite ao público situar o produto no universo dos produtos análogos e distingui-lo dos outros”. (Mercator XXI)

O posicionamento tem sempre de ser verdadeiro, pertinente para o público-alvo definido, sustentável no tempo e coerente com a estratégia global. Deverá também ser distintivo da concorrência, de forma a permitir que o público-alvo distinga os produtos ou a empresa dos seus concorrentes.

Para se definir o posicionamento de um produto deve identificar-se de que género de produto se trata (identificação) e o que o distingue de outros produtos que permitem satisfazer as mesmas necessidades (diferenciação).

(Consultar Ficha 4 – Definição do posicionamento)

3.5. Passo 5: Plano Operacional

Marketing Mix

Em contraponto às decisões estratégicas (com alcance de médio/longo prazo), surgem as decisões operacionais de marketing, de curto e médio prazo, que constituem a gestão efectiva da oferta que as empresas disponibilizam aos seus públicos-alvo. Estas decisões devem sempre ser coerentes com as decisões estratégicas, sob pena de desvirtuarem os objectivos definidos pela estratégia de marketing.

Quando falamos de decisões operacionais de marketing, referimo-nos às variáveis controláveis, ditas também variáveis fundamentais de Marketing: Produto/Serviço, Preço, Distribuição e Comunicação.

A interligação e interdependência destas quatro variáveis conduzem ao conceito de Marketing-mix. Esta componente da Estratégia de Marketing é geralmente definida no Plano de Marketing.

Assim as políticas a definir são:

Política de Produto – na política de produto dever-se-á definir as características intrínsecas do produto, descrever a embalagem, definir a marca e os serviços de pós-venda;

Política de Preços – a política de preços engloba a definição do preço base e as condições de pagamento a praticar;

Política de Comunicação – na área de comunicação dever-se-á definir a estratégia de media e meios promocionais a usar;

Política de Distribuição – a estratégia de organização da equipa de venda e a selecção dos canais e pontos de distribuição do produto são a definir.

Planos de Acção

Os planos de acção devem ser a base da operacionalização da Estratégia de Marketing (consubstanciada no plano de marketing). Na fase de implementação devem-se definir as principais acções a desenvolver para cada segmento de mercado.

Dever-se-á aplicar posteriormente ferramentas de controlo diário/semanal/mensal/trimestral e anual, que permitam aos responsáveis avaliar a execução da estratégia e, dessa forma, intervir nos desvios verificados.

(Consultar guia de ‘Plano de Marketing’).

4. Conclusões

As ferramentas para a definição de uma estratégia de Marketing visam introduzir uma lógica de organização e planeamento que

nem sempre são usados nas PME. O processo de construção de uma Estratégia de Marketing e a operacionalização da mesma através de planos de marketing permitirá à empresa analisar e avaliar a sua estratégia e a partir desta análise definir os rumos a percorrer, que permitam atingir os objectivos a que se propõe.

Em síntese:



(Consultar guia de 'Plano de Marketing').

5. Referências

Bibliográficas

Denis Lindon, Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Pedro Dionísio e Joaquim Vicente Rodrigues, MERCATOR XXI, Lisboa, Publicações Dom Quixote, Lda., 2003.