

# Como Montar um Plano de Marketing para uma Empresa vista como uma Rede (Network)\*

**Marcos Fava Neves<sup>1</sup>**

*Vivendo e aprendendo a jogar...  
Vivendo e aprendendo a jogar...  
Nem sempre ganhando,  
Nem sempre perdendo, mas...  
Aprendendo a jogar.  
(Guilherme Arantes)*

Este artigo tem como objetivo compartilhar um modelo de Planejamento de Marketing que vem sendo usado com sucesso em algumas empresas, visando reduzir dois tipos de problemas existentes que causam desperdícios de recursos: desequilíbrios nas atividades de marketing e falta de cooperação entre empresas. São muitos os exemplos de insucesso de empresas nas suas relações com o *mercado nacional*. Falta de pesquisas, erros em posicionamento, em políticas de preços, de comunicações, de canais de distribuição, de produtos e até de volumes de produção, entre diversos outros, são comuns. Refletem a ausência de harmonia nas atividades de marketing.

Por outro lado, na *arena internacional*, ou seja, para exportarmos produtos produzidos no Brasil, fala-se em acesso a mercados, em marca Brasil, em propaganda internacional, como se fossem as únicas coisas que estão faltando para aumentar nossas exportações. Fala-se em adicionar valor. É o discurso do momento, como se isto fosse fácil. Pense no caso do café. Para exportar grão, tem-se um conjunto de competidores (outros países e outras *tradings*) e um conjunto de barreiras. Para se exportar café pronto embalado, com o tal do "valor adicionado" tem-se outro conjunto de competidores (multinacionais) e barreiras ligadas a linha incompleta de produtos, acesso aos varejistas, conhecimento de marca, orçamento de comunicações, entre outras. Para isto é necessário... *planejar*.

Com a mudança do ambiente trazendo a globalização dos mercados, as empresas têm expandido sua atuação. Fronteiras vão gradualmente sendo reduzidas e as empresas são cada vez mais especializadas nas suas atividades-fim, demandando mais relações contratuais nacionais e internacionais, seja para obtenção dos seus suprimentos como em distribuição de seus produtos ou serviços.

O conceito da empresa vista como uma rede produtiva é de fácil compreensão. Basta olhar a Figura 01. Toda empresa (no caso partimos da empresa foco), tem seu conjunto de fornecedores (sua cadeia de suprimentos/ "*supply chain*") que produzem os insumos que esta precisa, bem como possuem seu conjunto de distribuidores (canais), que fazem com que seus produtos e serviços atinjam o consumidor final. A empresa envia produtos, serviços e comunicações de marketing, e recebe de volta informações de mercado, pagamentos e pedidos de novos produtos. Estes são os fluxos que as redes tentam sempre melhorar.

Mas na rede da empresa também encontramos as *empresas facilitadoras*, que não compram e vendem produtos, mas desempenham serviços fundamentais para que a rede funcione, tais como serviços de transporte, de seguros, de estocagem, de pesquisa, de certificação, entre outros. Mas alguém que atentamente olha a figura pode reparar que não comentamos o porque de aparecer concorrentes e outras empresas não diretamente relacionadas... Esta é a essência do *enfoque de redes* estar ganhando importância. Principalmente pelo crescimento da ação cooperada (entre empresas) nas estratégias. A cooperação pode ser vertical na rede produtiva da empresa (entre elementos de etapas tecnologicamente distintas – ex: fornecedores, empresa foco e seus

---

<sup>1</sup> Professor de Marketing e Estratégia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo, Pesquisador do PENSA (Programa de Agronegócios) e da Fundace. O autor agradece as sempre presentes colaborações dos Professores Dr. Dirceu Carvalho, Dr. Flavio Urdan e Dr. Marcos Campomar. Email: [www.fearp.usp.br/fava](http://www.fearp.usp.br/fava)

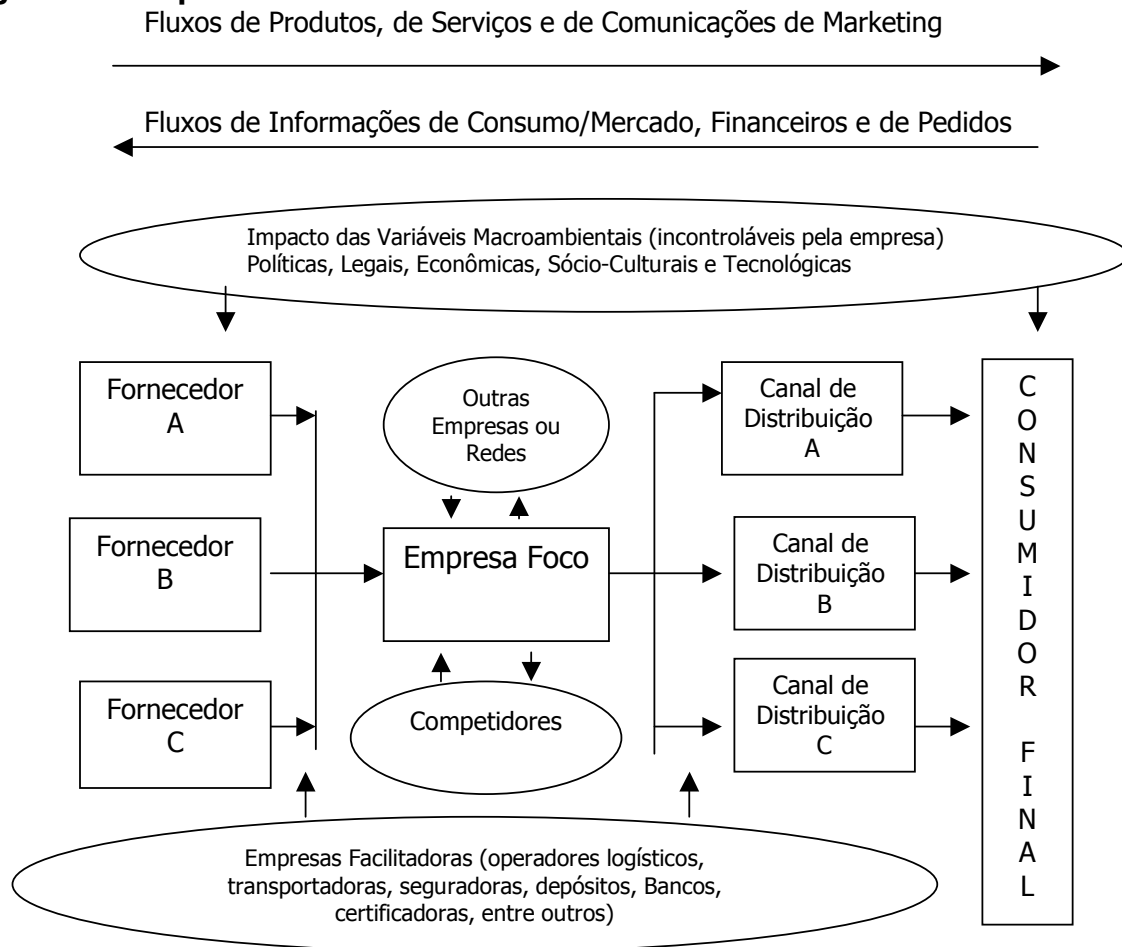
\* Citar como NEVES, M.F. – **Como Montar um Plano de Marketing para uma empresa vista como uma Rede (Networks)** – Anais da VII Mostra Acadêmica de Trabalhos de Agronomia.

Promovido pelo Departamento de Agronomia da Universidade Estadual de Londrina, UEL. Londrina, 07 e 08 de outubro de 2003. Página 60-66

distribuidores), como pode ser horizontal, envolvendo concorrentes e até empresas de produtos complementares com o mesmo mercado-alvo.

Como exemplos de ações entre concorrentes, além do conhecido lobby, podem aparecer pesquisas de mercado em conjunto, compartilhando seus custos (o que fazer com os resultados da pesquisa é onde estará o diferencial competitivo entre os concorrentes), podem comprar em conjunto, reduzindo preços de insumos, podem fazer propaganda institucional compartilhada, entre outras atividades. Como exemplos entre empresas não concorrentes mas que atuam com os mesmos clientes (tome como exemplo fornecedores distintos, de açúcar e vitaminas, para uma indústria de alimentos) têm-se atividades desde pesquisas de comportamento de compra, percepção de imagem, compartilhar força de vendas, feiras e exposições, além do tradicional *benchmarking* (estudo e implementação de boas idéias). Para isto também é necessário... *planejar*.

**Figura 1 - A empresa vista como uma rede:**

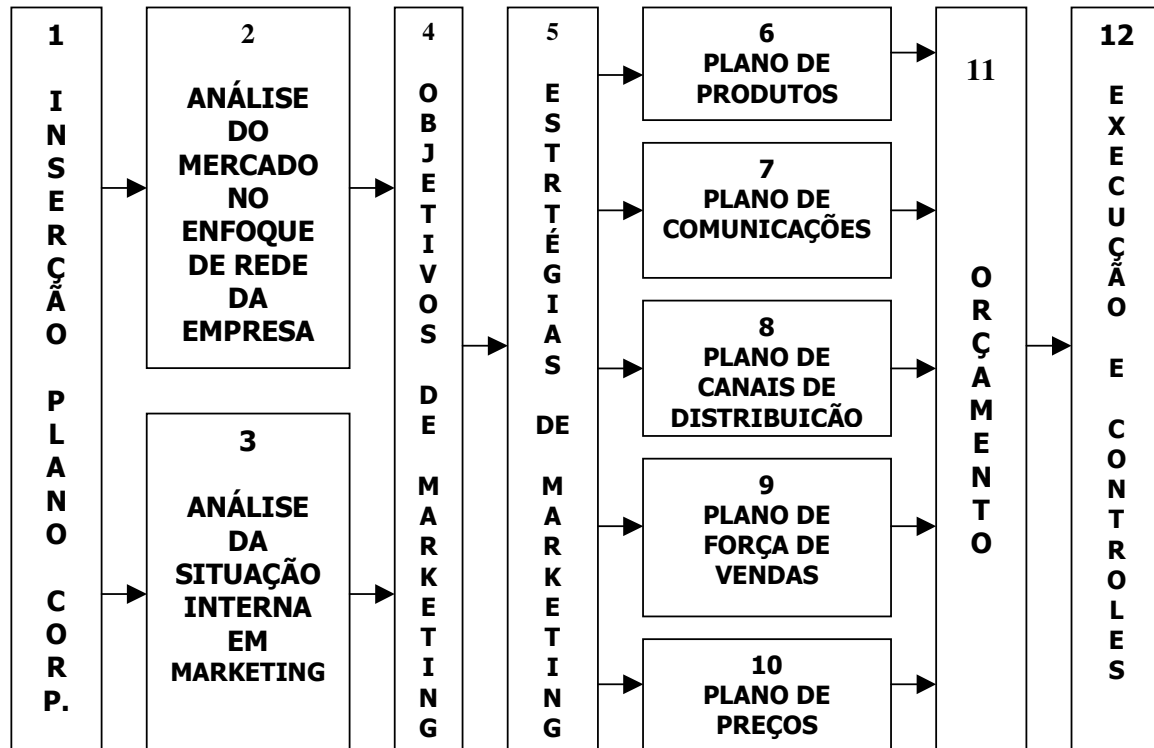


Os planos de marketing variam com relação à quantidade e necessidade de informações do mercado, como o tipo e tamanho de empresa e com o volume de investimentos necessários. Vão desde os mais básicos até complexos planos de empresas que atuam em muitos mercados. Porém, sempre os planos têm uma análise do ambiente externo da empresa, uma análise interna da empresa, o estabelecimento de objetivos e as ações para se atingir estes objetivos. Termina com um orçamento para sua execução e com um sistema de controle e avaliação.

Nesta seqüência a seguir uma grande diferença é a todo o momento pensar na ação compartilhada. Num momento onde as parcerias, alianças e outras formas ganham espaço, é necessário adaptar os

modelos existentes para que estes contemplem a construção e gestão da rede da empresa. A seqüência apresentada a seguir já conta com os ajustes feitos após 4 anos de uso.

**Figura 02 – A Seqüência de Etapas no Plano Proposto**



**Figura 03 – Detalhamento das Etapas e Ações a Serem Feitas em um Plano de Marketing com Enfoque de Redes**

<b>Etapa</b>	<b>O que deve ser feito</b>
<b>Fase 01 – Introdutória</b>	
1 - Inserindo o Plano de Marketing no Plano Corporativo da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar o histórico da empresa.</li> <li>• Verificar se a organização tem outros planos feitos e estudá-los;</li> <li>• Verificar a compatibilidade deste plano de marketing com as outras áreas da organização, tais como a produção, a área administrativo/financeira e recursos humanos. Não podem ser propostas metas em marketing que outras áreas da empresa não possam atingir.</li> </ul>
2 - Análise do Mercado no Enfoque de Rede da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenhar e entender a rede da empresa com detalhes, tal como na figura 01;</li> <li>• Levantamento de todos os dados possíveis do mercado onde opera a empresa (tamanho, taxas de crescimento, participação de mercado, ciclo de vida, entre outras.)</li> <li>• Levantar as ameaças e oportunidades advindas das chamadas variáveis incontroláveis (possíveis mudanças no ambiente político/legal, econômico e natural, sócio-cultural e tecnológico) tanto no mercado nacional como internacional;</li> <li>• Entender as barreiras (tarifárias e não tarifárias) existentes e verificar ações coletivas para sua redução;</li> <li>• Analisar o comportamento do consumidor final e intermediário (distribuidores) e seus processos de decisão de compra;</li> <li>• Montagem de um Sistema de Informações de Marketing para que a empresa possa estar sempre informada e tomando decisões com suporte e embasamento;</li> <li>• Descrição dos principais concorrentes nacionais e internacionais.</li> </ul>
3 - Análise da Situação Interna em Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar todos os pontos fortes e fracos da empresa;</li> <li>• Fazer também esta análise em relação aos seus principais concorrentes;</li> <li>• Selecionar, dentre as empresas (que podem ou não ser concorrentes) que tiveram as melhores avaliações, quais e em que áreas serão <i>benchmark</i> (fontes de boas idéias),</li> </ul>
4 - Objetivos de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais objetivos devem ser definidos e quantificados (em termos de vendas, de participação e presença em mercados, entrada em novos mercados);</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O nível de detalhamento deve ser grande, para que estes possam ser observadas no transcorrer do período e no final do plano.</li> </ul>
5 – Estratégias para Atingir os Objetivos Propostos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listar as principais estratégias (ações) que serão usadas para atingir os objetivos propostos no item 04;</li> <li>• Trabalhar a segmentação de mercados, a seleção de mercados-alvo, estratégias de diferenciação e posicionamento, entre outras;</li> <li>• Fazer aqui também um grande resumo das ações que estão previstas na fase 02 (após o termino da redação do plano).</li> </ul>
<b>Fase 02 - Planos das Variáveis Controláveis de Marketing</b>	
6 – Plano de Produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar produtos e linhas de produtos, bem como linhas de produtos complementares para decisões de expansão;</li> <li>• Usar o conceito de redes para verificar as oportunidades com relação a produtos (pacotes de produtos junto com concorrentes, complementar linha com produtos de outras empresas e outras ações)</li> <li>• Levantar oportunidades de lançamento de novos produtos</li> <li>• Detalhar todos os serviços que estão sendo e que serão oferecidos;</li> <li>• Tomar decisões com relação às marcas (marcas individuais, marcas coletivas, marcas-próprias da distribuição);</li> <li>• Tomar decisões com relação às embalagens (rótulos, materiais, design)</li> <li>• Orçar despesas com produtos, novos produtos e outras ações que estão nesta etapa.</li> </ul>
7 - Plano de Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar o público alvo que receberá a comunicação (mensagens da empresa);</li> <li>• Desenvolver os objetivos desejados para esta comunicação (conhecimento de marca, lembrança de marca, persuasão, entre outros); Tentar atingir um posicionamento e mensagem única do produto;</li> <li>• Definir o composto de comunicação que será utilizado; ou seja, definir o plano de propaganda, de relações públicas e publicidade, de promoção de vendas, bem como ações de marketing direto;</li> <li>• Identificar quais as ações que podem ser feitas em conjunto;</li> <li>• Orçar as ações de comunicação e possivelmente determinar verba promocional anual envolvendo todos os agentes da rede;</li> <li>• Indicar como os resultados serão das comunicações serão medidos, para que a empresa aprenda cada vez mais a usar as melhores ferramentas.</li> </ul>
8 – Plano de Distribuição e Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar os canais de distribuição dos produtos da empresa e buscar novos, definindo objetivos de distribuição, tais como presença em mercados, tipo e número de pontos de venda, serviços a serem oferecidos, informações de mercado, promoção de produtos e incentivos;</li> <li>• Definir as oportunidades e ameaças com o sistema atual de distribuição;</li> <li>• Identificar possíveis desejos dos distribuidores e do consumidor para adequar os serviços prestados;</li> <li>• Definir o modo de entrada nos mercados, se estas serão via franquias via <i>joint-ventures</i> ou outras formas contratuais, ou até mesma via integração vertical; elaborar os contratos nacionais ou internacionais com os canais de distribuição, como contratos de representação internacional;</li> <li>• Determinar orçamento anual para a distribuição;</li> <li>• Verificar como ações na distribuição podem ser feitas em conjunto com outras empresas da rede.</li> </ul>
9 – Plano de Força de Vendas e Administração de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer um diagnóstico da situação atual da força de vendas e definir objetivos para o próximo período, ambos com base em indicadores de desempenho;</li> <li>• Definir a forma de abordagem dos vendedores aos clientes (estratégia);</li> <li>• Delimitar os limites de atuação dos vendedores, direcionando seus esforços, estabelecendo ou não equipe de apoio na empresa;</li> <li>• Definir o número ideal de vendedores para a empresa (tamanho) e por fim estabelecer como eles deverão ser recompensados (remuneração);</li> <li>• Recrutar, selecionar, supervisionar, motivar e treinar a equipe de vendas são passos necessários para garantir a continuidade do trabalho;</li> <li>• Fazer a avaliação, a monitoração para o alcance dos objetivos, que compreende acompanhar todas aos pontos levantados nas etapas anteriores;</li> <li>• Também ações em redes, portanto, em cooperação com concorrentes e como outras empresas que atuam no mesmo mercado alvo, podem ser feitas;</li> <li>• Deve ser feito um orçamento para a força de vendas.</li> </ul>
10 – Plano de Precificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir os objetivos da empresa com relação a preços;</li> <li>• Analisar a demanda nacional e internacional;</li> <li>• Analisar e controlar os custos de produção;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar os custos, preços e ofertas dos concorrentes;</li> <li>• Escolher um método a ser usado na determinação de preços e decisão de que tipos de preços e variações (regionais, conjunturais, etc.) seriam praticados;</li> <li>• Elaborar como serão as reações da empresa a mudanças de preços dos concorrentes.</li> </ul>
11 Orçamentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os orçamentos das variáveis de marketing que trazem custos, tais como as ações ligadas à análise de mercados e do consumidor (02) a produtos (06), a comunicações (07), a distribuição (08) e força de vendas (09) devem ser colocados para que se tenha um orçamento completo para o Plano de Marketing, visando atingir os objetivos colocados.</li> </ul>
<b>FASE 03 – Acompanhamento</b>	
12 – Execução, Controle, Acompanhamento e Correções.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta fase, que tem início após o término da elaboração do Plano, refere-se ao acompanhamento, as equipes envolvidas e ações corretivas. O Plano deve ser um documento vivo, em constante discussão e atualização na empresa.</li> </ul>

Obs: livros tradicionais de administração de marketing auxiliam em cada uma destas etapas.

Esta seqüência que mostramos aqui pode ser adaptada e usada por associações setoriais, por um País, por um Estado, Cidade, por um político, clube esportivo, entre outros. Pode contribuir num momento onde muitas empresas irão iniciar seus processos de exportação, demandando planejamento antes de mais nada.

Pode parecer à primeira vista, que fazer este plano será um trabalho sem fim, um desperdício de recursos ou que a empresa não tem capacidade para tal. Ou ainda, que ele ficará engavetado como todos “aqueles outros”.

Nossa proposta é que com reuniões periódicas de revisão ao longo do ano, o Plano vai sendo atualizado e repensado. Suas estratégias vão sendo constantemente rediscutidas e ajustadas às incontroláveis mudanças do ambiente. Os resultados obtidos mostram que a cada ano em que o Plano é feito, a empresa tem mais facilidade para sua realização, está cada vez mais orientada para o mercado e rápida, e parte de um patamar superior nas suas atividades. Ou seja, a empresa pode ir “aprendendo a jogar”, com mais velocidade e com menos derrotas.