

ANÁLISE DA SITUAÇÃO E OBJETIVOS DE MARKETING

Jorge Américo S.Machado¹

1. INTRODUÇÃO

A questão do ambiente da organização tem sido enfaticamente abordada pela maioria dos autores modernos de Administração.

Sob um aspecto evolutivo, inicialmente, a atenção foi dada ao ambiente interno. Naquela ocasião, buscava-se a melhor forma de otimizar os recursos empregados na empresa, uma vez que o nível concorrencial era reduzido e a demanda de bens era relativamente estável e previsível, na maioria dos países capitalistas.

Com o passar do tempo, as condições ambientais se alteraram de forma rápida, demonstrando que o fato da empresa utilizar de forma adequada seus recursos produtivos não lhe dava, necessariamente, uma certeza de sobrevivência a longo prazo.

Percebeu-se, então, que a influência dos elementos do ambiente externo é, pelo menos, tão importante quanto a influência dos elementos internos da empresa. Mais ainda, que estes elementos fazem parte de sistemas maiores e mais complexos, interagentes com outros sistemas do ambiente externo e não dominados por ela.

¹ Professor dos Departamentos de Administração e Economia da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (FACECA/PUCAMP). Mestre em Administração pela PUC-SP e Doutorando na USP.

Vista agora como parte integrante de um sistema maior, influenciadora e influenciada, a empresa passa a ser analisada sob dois enfoques ambientais: interno e externo.

Os elementos ambientais externos são importantes nas decisões da empresa, tanto na influência exercida junto aos elementos internos, como na determinação das condições operacionais externas no presente e no futuro.

A visão umbilical da empresa cede lugar à visão sistêmica. Para STONER(1985:42), "as organizações não são auto-suficientes, nem são isoladas dentro de si mesmas. Trocam recursos com o ambiente externo e dele dependem para sua sobrevivência"

Inerente ao ato de administrar é a tarefa de planejar, tanto no que se refere ao esforço dos membros da organização, como também no tocante à utilização dos outros recursos produtivos, para atingir os objetivos propostos pela alta administração.

O processo mental, não linear, de planejar é denominado planejamento.

Para HAX & MAJLUF(1984:1) , "um eficiente sistema de planejamento tem que atender a duas dimensões relevantes: responder às mudanças do ambiente externo, e, criativamente, utilizar os recursos internos no aperfeiçoamento da posição competitiva da empresa. "

Em ambientes fortemente competitivos, esta possibilidade de sobrevivência da empresa está diretamente relacionada às suas possibilidades concretas de obter, pelo menos, uma vantagem competitiva sustentável, por um determinado período de tempo, perante os competidores diretos.

Esta concepção de planejamento é denominada estratégica na medida em que percebe, como condição básica de sobrevivência, a correta adequação da empresa ao seu ambiente competitivo, presente e futuro.

Um bom planejamento estratégico é tangibilizado, ao longo do tempo através de planos formais e específicos de ação, para as diversas áreas operacionais da empresa, ajustados de forma a lhes prever e prover recursos, de acordo com os objetivos escolhidos.

Um dos principais planos operacionais é, sem dúvida, o plano de marketing.

Para CAMPOMAR(1983:44) "o plano de marketing é, em geral, um documento que estabelece os objetivos de uma organização, referente a um próximo período de atividades e define programas de ação necessários ao atingimento destes objetivos".

Para cumprir tal finalidade, um adequado plano de marketing deve conter uma análise criteriosa dos ambientes da empresa, usualmente denominada de *ANÁLISE DA SITUAÇÃO* ou *ANÁLISE SITUACIONAL*, que servirá de base para a determinação dos *Objetivos de Marketing*.

Apesar de concordantes na essência, ou seja, a análise do ambiente da empresa é um elemento fundamental na formulação do planejamento, alguns autores divergem no seu enfoque.

Assim, serão apresentadas as interpretações de 4 autores sobre o assunto, o que permitirá examinar algumas diferenças conceituais entre eles.

2. ELEMENTOS DETERMINANTES DA SITUAÇÃO AMBIENTAL

A análise da situação de uma empresa é composta de uma avaliação mais detalhada possível sobre o seu relacionamento, passado, presente e futuro, com os principais elementos do ambiente externo, e uma análise criteriosa sobre as condições internas vigentes no momento.

A opinião da maioria dos autores sobre o assunto é convergente no que se refere à importância do estabelecimento dos fatores determinantes da condição ambiental da empresa, embora o façam de forma diferenciada.

Para CAMPOMAR(1983:45-6) , por exemplo, estes fatores são:

INTERNOS:

- características da organização e suas políticas gerais
- produto ou serviço
- atual programa de marketing
- fatores referentes a custo e lucro e indicadores de desempenho

EXTERNOS:

- clientes e usuários
- levantamento dos setores adequados de mercado
- condições ambientais
- estratégias e atividades de marketing dos concorrentes.

Para HAX e MAJLUF(1984:17) , os fatores são:

INTERNOS:

- performance passada e projeção futura
- identificação de fatores críticos internos que promovem a vantagem competitiva
- avaliação completa da posição competitiva

EXTERNOS:

- performance passada e projeções futuras;
- identificação e avaliação dos fatores críticos de sucesso e
- avaliação do produto/mercado e atratividade da indústria.

Para WEBSTER Jr(1974:75), a análise situacional é dividida em duas etapas:

- **DIAGNÓSTICO**, que é uma combinação de pontos fortes e fracos da empresa, recursos disponíveis e influência ambiental externa, vista de uma perspectiva atual
- **PROGNÓSTICO**, que é um processo de observação dos muitos fatores que determinarão a situação futura da empresa.

Para KOTLER(1992:108-2), os fatores são:

- **SITUAÇÃO ATUAL DO AMBIENTE DE MARKETING**, apresentando dados passados sobre mercado, produto, concorrência, distribuição e macroambiente
- **ANÁLISE DE OPORTUNIDADES E ASSUNTOS**, resumindo dados sobre as principais ameaças/oportunidades, forças/fraquezas e assuntos relevantes sob o produto abrangido pelo plano.

3. UMA BREVE DISCUSSÃO CONCEITUAL

Vistos sob uma forma conceitual, os autores citados diferem sobre o caráter da análise dos elementos, demonstrando uma clara evolução metodológica de avaliação através da incorporação de novas variáveis em análise.

Para WEBSTER Jr (1974) , por exemplo, a análise situacional se caracteriza por um posicionamento no tempo, ou seja, existem duas fases distintas na análise da empresa : Passado/Presente (diagnóstico) e Futuro (prognóstico) , complementares no objetivo mas diferentes na ação.

A relação e o "gap" existente entre as duas situações determinaria o escopo e o objetivo do plano, mas com forte consonância com a missão da empresa.

Para HAX & MAJLUF (1984) , este tipo de análise incorpora também o fator tempo (performance passada e projeção futura), mas articulado com a posição competitiva (interna) da empresa e as condições ambientais (externas) da indústria.

Existe uma forte ênfase no comportamento da indústria como elemento influenciador no comportamento futuro da empresa. É uma visão "oportunista" do plano, na medida em que as condições ambientais externas, presentes e futuras, combinadas com a capacidade interna de aproveitamento destas oportunidades, determinariam o curso futuro de ação.

Para KOTLER (1992) , a análise está representada pela situação atual da empresa (dados passados/presentes) e a análise de oportunidades e de assuntos, de caráter presente/futuro.

É um plano de visão mais funcional, na medida em que a posição estratégica da empresa já foi anteriormente determinada pelo plano estratégico de negócio e, portanto, os objetivos de marketing já foram traçados de forma genérica. A questão é viabilizar operacionalmente os objetivos .

Para CAMPOMAR (1983) ,que defende também uma orientação funcional para a concepção do plano, sem demasiada complexidade, a característica maior da análise está contida na análise e interpretação do comportamento presente e futuro dos elementos constituintes dos 2 ambientes , embora evidencie o fator tempo inerente à análise.

Também caracteriza a oportunidade ambiental como objetivo principal da análise, mas entende que este fato é consequência e não causa da relação entre empresa e ambiente.

Portanto, cada autor interpreta a análise ambiental sob 3 enfoques diferentes:

- Os tipos de ambiente nos quais os elementos se manifestam e são identificados,
- Os elementos ambientais inseridos em um vetor de tempo,
- A combinação entre os tipos de ambiente e suas relações ao longo de um determinado período de tempo.

Contudo, CAMPOMAR (1983) apresenta uma contribuição adicional sobre o assunto na medida em que percebe, através da análise ambiental externa, apenas uma possível determinação de situações favoráveis ou desfavoráveis à empresa.

Significa dizer, interpretando este autor, que a situação externa, presente ou futura, é apenas uma condição existente neste ambiente, que pode ser aproveitada ou não pela empresa.

Além do mais, o caráter de favorabilidade/desfavorabilidade pode ser comum a todas as empresas que competem nesta mesma indústria, reduzindo o efeito competitivo diferenciador para algum competidor.

Assim, é através de sua capacidade interna de alocar recursos que a empresa pode ou não se aproveitar desta situação externa, tanto na obtenção de uma vantagem competitiva perante seus competidores, como também buscar uma redução do impacto desta situação específica em seus negócios .

Esta forma de pensar permite perceber claramente a relação existente entre os elementos dos ambientes, na medida em que uma situação favorável externa pode ou não se tornar uma oportunidade, ou até uma ameaça, caso algum único competidor possa aproveitá-la melhor ou, inversamente, não aproveitá-la, dentre o conjunto de competidores.

Portanto, a caracterização de ameaça ou oportunidade de um determinado elemento do ambiente é consequência da combinação entre pontos internos fortes/fracos da empresa e situação externa favorável/desfavorável .

A partir desta concepção, a empresa pode determinar com maior clareza e objetividade o elenco de ameaças e oportunidades previsíveis para si, mais decorrentes da combinação entre situação externa e competência gerencial interna do que do efeito do impacto de um fator ambiental externo isolado.

Apesar das diferenças conceituais observadas sobre a análise ambiental, os autores citados convergem para um ponto comum: todos entendem que a fixação dos objetivos de marketing decorre deste elenco de ameaças e oportunidades, e que estes objetivos devem estar de acordo com a missão da empresa, presente e/ou futura.

Significa dizer que, apesar do desejo dos acionistas e da alta administração, os objetivos quantitativos determinados para o futuro da empresa devem considerar, fundamentalmente, a relação existente ou futura entre as expectativas ambientais e a capacidade interna de alocação de recursos produtivos.

É através desta relação que se deve fixar, conceitualmente, os objetivos da empresa.

4. FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

A determinação de objetivos em um plano de marketing deve estar compatibilizada aos objetivos estratégicos da organização, estabelecidos entre a administração e os responsáveis pela implantação.

Estes objetivos, quantitativos e qualitativos, devem ser desafiadores mas com possibilidades concretas de realização.

Nada mais desmotivador para as pessoas envolvidas na execução de um plano de marketing do que um objetivo impossível de atingir ou uma meta impossível de cumprir.

Além do mais, os objetivos devem ser claramente definidos, contendo, se necessário, os sub-objetivos inerentes a sua consecução.

Para KOTLER(1992:112) , dois tipos de objetivos devem ser estabelecidos: financeiros e de marketing.

Os objetivos financeiros são decorrentes do fato de que os proprietários procurarão uma certa taxa de retorno sobre o investimento a longo prazo e gostariam de um determinado nível de lucros no período estabelecido.

Os objetivos de marketing procurarão tangibilizar os objetivos financeiros, através do estabelecimento de metas quantitativas e qualitativas para a empresa, de modo a atingir as metas de rentabilidade e retorno previamente determinadas.

Está claro supor que existe uma compatibilidade total entre as duas metas.

5. CONCLUSÃO

Apesar de aparentemente simples e exaustivamente citado por autores de marketing, a análise da situação da empresa permite conceituações diferentes no que se refere ao seu conteúdo e à consequente ótica de análise.

A combinação entre os tipos de ambientes e a perspectiva presente e futura que o analista pode incorporar à análise, parecem dotá-la de uma amplitude maior no que se refere ao seu conteúdo analítico,

reafirmando sua importância no processo de planejamento de marketing.

Quanto à determinação dos objetivos de marketing, os autores estudados convergem para uma mesma conclusão: clareza, objetividade e compatibilização com os objetivos estratégicos da organização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

STONER, James A. F.. *Administração*, Rio de Janeiro :Prentice Hall , 1985

HAX,Arnoldo & MAJLUF, Nicolas S.. *Strategic management : an integrative perspective*, New Jersey: Englewood Cliffs,1984

CAMPOMAR, Marcos C.. Revisando um modelo de plano de marketing, *Revista Marketing*, ano 17, nº 121, São Paulo, nov/1983.

WEBSTER Jr, Frederic E.. *Marketing for managers*, New York : Harper & Row Publishers, Inc, 1974

KOTLER, Philip. *Administração de marketing:análise ,planejamento , implementação e controle*, São Paulo: Atlas, 1992 .