

**PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING E  
PLANO DE MARKETING PARA O AGRONEGÓCIO**

**Marcos Fava Neves**

FEARP - PENSA: Programa de Agronegócios  
Universidade de São Paulo  
Av: dos Bandeirantes, 3900 Monte Alegre  
Ribeirão Preto - SP 14.040-900  
mfaneves@usp.br  
016 - 602 3892

**Matheus Alberto Cònsoli**

FEARP - PENSA: Programa de Agronegócios  
Universidade de São Paulo  
Av: dos Bandeirantes, 3900 Monte Alegre  
Ribeirão Preto – SP 14.040-900  
consoli@usp.br

**Frederico Fonseca Lopes**

FEARP - PENSA: Programa de Agronegócios  
Universidade de São Paulo  
Av: dos Bandeirantes, 3900 Monte Alegre  
Ribeirão Preto – SP 14.040-900  
fflopes@usp.br

**Marcelo Henrique Cònsoli**

PUC-SP  
Rua: Galileu Galilei, 1243 Jardim Irajá  
Ribeirão Preto - SP 14.020-620  
[marcelo.consoli@ig.com.br](mailto:marcelo.consoli@ig.com.br)

**Milena Fernandes Trevizoli**

FEARP - PENSA: Programa de Agronegócios  
Universidade de São Paulo  
Av: dos Bandeirantes, 3900 Monte Alegre  
Ribeirão Preto – SP 14.040-900  
milena\_trevizoli@yahoo.com.br

## **RESUMO**

Com a maior competição nos mercados e o cenário de oferta superior à demanda, cada vez mais as empresas lutam para melhorar sua posição relativa de mercado e diferenciar sua oferta de seus concorrentes. Nessas situações, o plano de marketing passa a ter uma importante função na definição e implementação de estratégias para as empresas do agronegócio, definindo os caminhos que deverão ser seguidos no longo prazo, bem como as atividades operacionais que garantam a execução das estratégias.

Palavras-chave: estratégia, plano de marketing e agronegócio.

# PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING E PLANO DE MARKETING PARA O AGRONEGÓCIO

## 1 - INTRODUÇÃO

A despeito da variedade de definições de estratégia Besanko, Dablove e Shanley (2000) comentam que muitas possuem frases comuns como, “metas de longo prazo”, “políticas” que sugerem que estratégia tem haver com decisões que a empresa toma e que determinam seu sucesso ou falha.

Kotler (1996) comenta que o ponto central do marketing estratégico moderno consiste nas seguintes etapas: *segmentação de mercado*, *escolha do mercado-alvo* e o *posicionamento de mercado*.

O objetivo geral desse artigo é descrever o processo estratégico de marketing e os objetivos específicos são: (1) descrever as atividades de marketing operacional e marketing estratégico, (2) distinguir marketing estratégico e plano de marketing, e (3) descrever o processo de planejamento de marketing aplicado ao agronegócio.

## 2 - MARKETING ESTRATÉGICO

O marketing estratégico apóia-se na análise das necessidades dos indivíduos e organizações.

A função do marketing estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, baseando-se na análise das necessidades que se pretende satisfazer.

Para LAMBIN (2000) e TOLEDO (1973). a função do marketing estratégico é orientar a empresa para oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas bem adaptadas aos seus recursos e seu know-how, que ofereçam um potencial de crescimento e rentabilidade

Para melhor entendimento do tema abordado, inicialmente comenta-se separadamente o conceito de marketing e de estratégia como forma didática de abordar o assunto.

### 2.1 - Conceitos

O conceito básico de **estratégia** está relacionado à ligação da empresa com seu ambiente. E, nessa situação a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida.

Para Mintzberg e Quinn (1996) a estratégia corporativa é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as políticas principais e planos para a realização dessas metas e define a amplitude de negócios que a empresa vai possuir, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser, e a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas que se pretende fazer para acionistas, funcionários, clientes e comunidade.

Na definição oferecida pela *American Marketing Association*, **marketing** é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais (KOTLER, 2000).

O marketing lida com a identificação e o atendimento das necessidades humanas e sociais, uma das definições mais sucintas de marketing é “atender a necessidade de maneira lucrativa”.

Entre as definições existentes para marketing, é possível estabelecer uma distinção entre definições gerenciais e sociais. As definições sociais mostram o papel desempenhado

pelo marketing na sociedade, um conceito para tal seria: marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (KOTLER, 2000:24).

No escopo dessas definições o marketing atua como um facilitador de trocas cujo objetivo é satisfazer as partes envolvidas, gerando lucros para a empresa e suprindo as necessidades e desejos dos compradores.

## 2.2 - Evolução do Conceito de Marketing

Para melhor compreensão da atual função do marketing, Lambin (2000; 14), comenta a existência de três fases caracterizadas por um objetivo prioritário de marketing.

Quadro 1. Os Contrastes entre o Marketing Operacional e o Estratégico

	<b>Marketing Operacional</b>	<b>Marketing Estratégico</b>
Abordagem	Voluntarista	Análise
Oportunidades	Existentes	Novas
Meios	Publicidade, vendas, promoção e distribuição.	Escolha dos produtos e mercados
Comportamento	Reativo	Proativo
Horizonte	Curto prazo	Médio-longo prazo
Responsabilidade	Função marketing	Interfuncional

Fonte: Lambin (2000), adaptada pelos autores.

### **Marketing passivo**

A estratégia de marketing nesse contexto se exerce de maneira natural, pois as necessidades são bem conhecidas; o marketing operacional reduz as atividades de escoamento dos produtos, sendo ações de promoção bem superficiais dada às características desse ambiente.

### **Marketing operacional**

O vigor do marketing operacional é um fator decisivo no desempenho da empresa. Qualquer produto, mesmo aquele que detém uma qualidade muito superior, deve ter um preço aceitável pelo mercado, estar disponível nos canais de distribuição adaptados aos hábitos de consumo do segmento-alvo, apoiar-se em ações de comunicações e venda destinadas a dar conhecimento de sua existência e valorizar as qualidades distintivas do produto ou serviço.

### **Marketing estratégico**

No plano organizacional, a orientação do marketing estratégico na empresa é manifestado no nível das decisões que estão sob responsabilidade da função de marketing, com uma estreita ligação com pesquisa e desenvolvimento e a função produção.

A função do marketing estratégico é acompanhar a evolução do mercado e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, baseando-se na análise das necessidades dos clientes que se pretende atender.

## **3 - O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING**

No que envolve o processo estratégico como um todo, Gilligan e Wilson (2003) comentam os seguintes requerimentos para o marketing:

- A identificação das necessidades dos consumidores,

- A identificação de segmentos de mercados-alvo,
- A criação de um diferencial competitivo dentro dos segmentos-alvo.

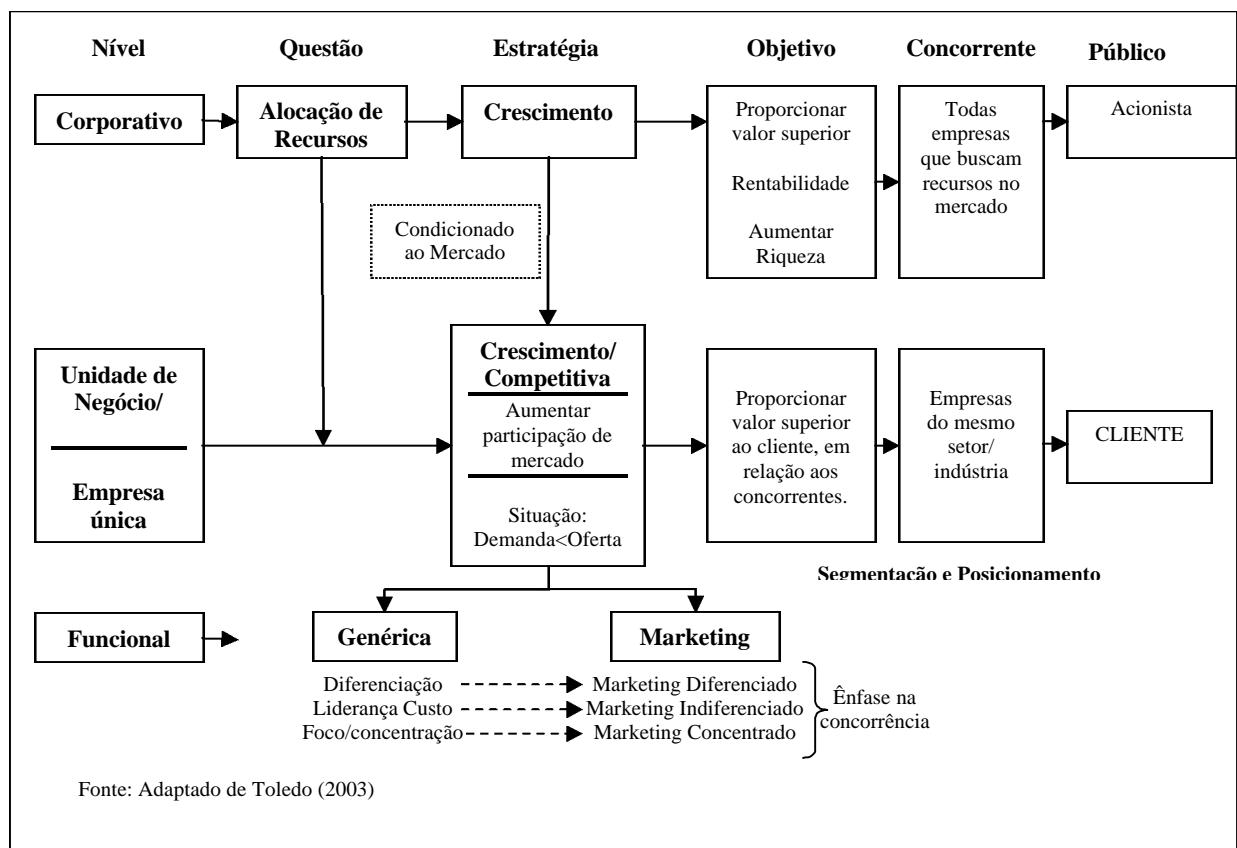
Desse modo, fica claro que duas variáveis são de central importância para a implementação de estratégias: a *segmentação de mercado* e o *posicionamento de produtos*. A segmentação e o posicionamento são as contribuições mais importantes do marketing para a administração estratégica.

Assim, o processo mais importante do processo de planejamento de marketing é determinar a estratégia essencial de marketing. Tal estratégia sustenta todo o programa de marketing. Andreasen e Kotler (1996) especificam que a estratégia de marketing deve conter:

- Um ou mais mercados alvo específicos.
- Uma clara e definida posição competitiva.
- Um composto de marketing cuidadosamente desenvolvido e coordenado.

Neste trabalho aborda-se os dois primeiros elementos de segmentação e posicionamento, onde também se comenta algumas estratégias de diversificação.

Figura 1 - Esquema Geral do Processo Estratégico em Marketing



### 3.1 - Segmentação de Mercado

Os mercados consistem de compradores que diferem entre si em termos de desejos, poder de compra, localização geográfica, atitudes e práticas de compra.

Para Hax e Majluf (1991) a segmentação é a chave para a análise dos negócios, o posicionamento estratégico, a alocação de recursos e o gerenciamento de portfólio. A segmentação explicitamente identifica o domínio da empresa, clarificando onde a empresa irá empregar ações competitivas e como irá competir.

Segmentação de mercado pode ser definida como uma subdivisão do mercado em subconjuntos menores de acordo com as necessidades e hábitos de compras dos consumidores (KOTLER, 1996; DAVID, 2001).

As bases de segmentação mais utilizadas são as variáveis geográfica e demográfica, no entanto outras bases podem ser utilizadas na identificação dos segmentos, como variáveis psicográficas e comportamentais.

### **Estratégias de Segmentação**

Segmentação é a chave para igualar oferta e demanda, que é um dos problemas mais tortuosos em serviços ao consumidor.

David (2001) comenta que igualar oferta e demanda permite à empresa produzir níveis desejáveis sem alterações, horas-extras e subcontratação, além de minimizar a quantidade e severidade das faltas de estoque. As primeiras decisões relacionadas à estratégia de marketing estão intimamente ligadas às estratégias genéricas proposta por Porter (1997):

- **Estratégia de liderança em custo:** nela a empresa tem escopo amplo e atende vários segmentos industriais. Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. Liderança no custo geralmente exige que uma empresa seja a líder no custo, e não uma dentre várias empresas disputando esta posição (PORTER, 1992).
- **Estratégia de diferenciação:** neste tipo de estratégia a empresa procura ser a única em sua indústria, por meio de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Diferenciação pode ser em termos de diferenças reais no produto ou serviço, por meio dos canais de distribuição que oferecem o produto ou por diferenças percebidas criadas com atividades de comunicação.
- **Estratégia de enfoque:** é uma estratégia em que a empresa seleciona um segmento ou grupos de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros. Ao otimizar uma estratégia de enfoque a empresa procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, muito embora não possua vantagem competitiva geral.

### **Formas de Segmentação**

Neste processo de segmentação, a empresa encontra uma complexidade ao decidir entre tratar todos compradores da mesma maneira, auferindo economias de escala ou tratar cada grupo ou segmento de forma diferente. Andreasen e Kotler (1996) sugerem as seguintes formas para a tomada de decisão: marketing de massa, marketing diferenciado, marketing de alvo ou marketing de nicho.

- **Marketing Indiferenciado:** surge quando a empresa deliberadamente ignora qualquer diferença dentro do mercado. Ela trata o mercado como algo agregado, focando nas necessidades comuns dos compradores e não nas diferenças.
- **Marketing Diferenciado:** a empresa decide operar em um ou mais segmentos de mercado e desenvolve ofertas e programas de marketing separados para cada um.

O efeito líquido do marketing diferenciado é criar mais vendas totais para a empresa, no entanto, essa opção tende a criar mais custos para desenvolver o negócio.

- **Marketing Concentrado:** ocorre quando uma organização decide dividir o mercado em segmentos significativos e emprega maiores esforços de marketing em um ou dois segmentos. Este é geralmente chamado como “marketing de nicho” (Andreasen e Kotler, 1996).

Toledo (1973) comenta que nesta opção os recursos são limitados para atender o mercado, os produtos geralmente são homogêneos ou variam pouco em suas características e a empresa escolhe um ou poucos segmentos em um mercado heterogêneo.

A decisão em relação a forma de segmentação deve ser avaliada em termos de atratividade relativa dos fatores críticos de sucesso e das forças e fraquezas da organização para competir eficientemente.

### 3.2 - Estratégias de Diferenciação

Conforme mencionado anteriormente, a diferenciação é uma das escolhas referente à decisão de segmentação e posicionamento. Autores e estudiosos como PORTER (1997), MINTZBERG e QUINN (1996) e KOTLER (1996) destacam que uma organização pode diferenciar sua oferta das seguintes maneiras:

- **Estratégia de diferenciação de preços:** pode ser usada com um produto indiferenciado, um design padrão, talvez um *commodity* e que seja intrinsecamente barato.
- **Estratégia de diferenciação de imagem:** é utilizada para simular uma diferenciação onde ela não existe - uma imagem é criada para o produto (MINTZBERG e QUINN, 1996).
- **Estratégia de diferenciação de apoio em serviços:** é a base de diferenciação de algo paralelo ao produto, uma base de apoio em serviços.
- **Estratégia de diferenciação por qualidade:** tem haver com características do produto que o faz melhor - não fundamentalmente diferente, somente melhor.
- **Estratégia de diferenciação de design:** oferecer algo que seja realmente diferente, que escape do “projeto dominante”.
- **Estratégia de diferenciação de recursos humanos:** obter grande vantagem competitiva através da contratação e do treinamento de pessoas mais bem qualificadas do que seus concorrentes, melhorando características de competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e comunicação.

### 3.3 - Posicionamento de Produto

Depois de segmentar mercados em que a empresa pode alvejar grupos específicos de consumidores, o próximo passo é descobrir o que os clientes desejam e esperam. Isso requer análise e pesquisa. Segundo David (2001) um grave erro é assumir que a empresa sabe o que os clientes desejam e esperam.

Vários estudos revelam grandes diferenças entre como os clientes definem serviços e elencam a importância de diferentes atividades de serviços e como produtores visualizam esses serviços. De maneira geral, vale a pena estabelecer uma diferença na medida que satisfaça critérios de importância, distintividade, superioridade, comunicabilidade, previsibilidade, disponibilidade e rentabilidade.

Gilligan e Wilson (2003) melhoram tal entendimento ao comentar que deveria ser aparente que o posicionamento é um elemento fundamental do processo de planejamento de marketing, uma vez que a decisão de posicionamento tem efeito imediato e implicações em todo composto de marketing.

Para David (2001) uma estratégia de posicionamento efetiva distingue as empresas dos concorrentes, e também conduz consumidores a esperar menos serviços do que a empresa pode entregar.

Na definição do posicionamento de mercado uma organização pode se esforçar por algumas posições de longo prazo (PORTER, 1997; KOTLER, 1996; LAMBIN, 2000) como:

- **Líder de mercado:** se uma organização tem uma excelente oferta, é bem reconhecida, possui uma distribuição superior, tem recursos para futuras batalhas e a competição é

relativamente fraca, então a empresa pode escolher manter ou melhorar uma posição de liderança.

- **Desafiador de mercado:** Kotler (1996) e Andreassen e Kotler (1996) comentam que se a organização não é a líder e o líder é formidável e possui claras vantagens de longo prazo, a empresa possui três alternativas que são: não ceder, mas desafiar o líder e outros participantes da indústria, atacar empresas do mesmo porte que tenham uma oferta inferior ou atacar pequenas participantes que sejam mais fracas e tenham dificuldades financeiras.
- **Seguidor de mercado:** uma outra opção é seguir o líder porque é uma boa escolha se o líder é resistente e ou possui recursos substanciais que poderia tornar a estratégia de desafiador muito cara e porque imitar mas não desafiar um líder esperto e inovador pode levar a resultados satisfatórios.
- **“Nicher” de mercado:** é aquela onde a organização encontra um conjunto de consumidores-alvo cujas necessidades não são bem atendidas por outros participantes e dedica-se neste segmento. Estas organizações ocupam nichos de mercado que elas servem eficientemente por meio de especialização no qual outros concorrentes negligenciam ou ignoram.

### 3.4 - O Marketing Estratégico e o Plano de Marketing

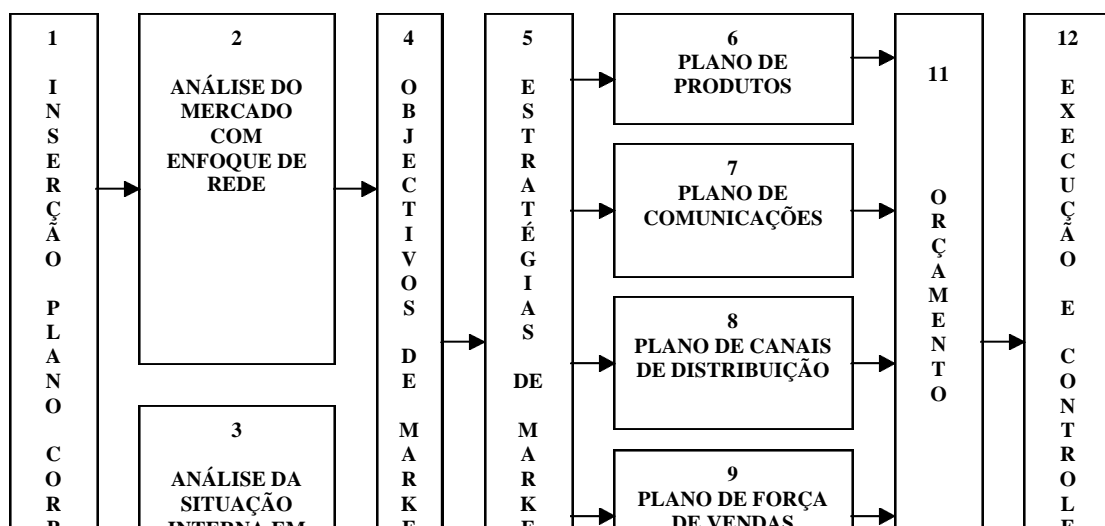
Dada distinção apresentada entre o marketing estratégico e o marketing operacional discutido anteriormente, é oportuno comentar as diferenças entre o marketing estratégico e o plano de marketing, que é a operacionalização das estratégias definidas pelo marketing estratégico.

O marketing estratégico constitui-se em seis questões-chave segundo Lambin (2000), as respostas a essas questões formarão o esqueleto do plano, são elas:

- 1 - Qual é o mercado e qual é a missão estratégica da empresa no mercado?
- 2 - Qual é a diversidade nos produto-mercado e quais os posicionamentos susceptíveis de serem adotados?
- 3 - Quais os atrativos do mercado e quais são as oportunidades e ameaças do seu ambiente?
- 4 - Para cada mercado identificado, quais são os pontos fortes e fracos da empresa e o tipo de vantagem concorrencial que detém?
- 5 - Qual a estratégia de cobertura e desenvolvimento a ser adotada para o produto-mercado?
- 6 - Como traduzir os objetivos estratégicos definidos ao nível corporativo para cada variável do composto de marketing?

Já o plano de marketing tem como objetivo manifestar com clareza, as opções escolhidas pela empresa na elaboração de sua estratégia de marketing de forma a assegurar o seu desenvolvimento no médio e longo prazo, traduzindo as decisões originadas da análise em ações (LAMBIN, 2000).

Figura 2 – Etapas do Plano de Marketing Proposto para o Agronegócio



da

Fonte: Neves (2003)

O plano oferece uma visão comum do futuro, serve como um instrumento de coordenação entre as diversas funções da empresa e permite manter uma coerência entre os objetivos. O planejamento focaliza as ações prioritárias como também permite analisar se os objetivos estabelecidos estão sendo realizados e qual está sendo a performance dos indivíduos envolvidos na busca de tais objetivos. Por fim permite uma organização e uma gestão mais rigorosa fundadas em procedimentos, orçamentos e projetos previstos.

Neves (2003) apresenta um modelo que contempla uma seqüência de atividades para o planejamento de marketing com enfoque nos agronegócios. Tal modelo enfatiza o conceito de redes, permitindo analisar a empresa e seu conjunto de fornecedores de insumos e de distribuidores. As etapas do modelo de Neves (2003) permitem analisar os relacionamentos existentes, o impacto do ambiente externo e a posição dos competidores.

Figura 02 – Detalhamento das Etapas e Ações a Serem Feitas em um Plano Estratégico de Marketing para o Agronegócio.

<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.</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 02;</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);</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	<ul style="list-style-type: none"><li>• Levantar todos os pontos fortes e fracos da empresa;</li></ul>

Situação Interna em Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <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;</li> <li>• O nível de detalhamento deve ser grande, para que estes possam ser observados 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 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;</li> <li>• Tomar decisões com relação às embalagens;</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; Tentar atingir um posicionamento e mensagem única do produto;</li> <li>• Definir o composto de comunicação que será utilizado;</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 das comunicações serão medidos.</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;</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;</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</li> </ul>

	<p>esforços, estabelecendo ou não equipe de apoio na empresa;</p> <ul style="list-style-type: none"> <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; 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> <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>

Fonte: Neves (2003)

Neves (2003) destaca que para a implementação do plano deverá ocorrer reuniões periódicas de revisão ao longo do ano. As estratégias vão sendo constantemente rediscutidas e ajustadas às incontáveis 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.

#### **4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS**

Procurou-se neste artigo apresentar as principais definições e etapas que envolvem o processo estratégico de marketing de segmentação, escolha do mercado alvo, diferenciação e posicionamento, bem como os conceitos centrais relativos a cada umas dessas importantes atividades.

Dessa forma, possibilita uma ampla visão deste processo, onde se abordou as questões relativas ao marketing estratégico e à sua operacionalização, com o detalhamento do modelo de planejamento de marketing para o agronegócio.

## BIBLIOGRAFIA

- ANDREASEN, A. R.; KOTLER, P. **Strategic marketing for nonprofit organizations**. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.
- ANSOF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **Economics of strategy**. 2<sup>nd</sup> ed. John Wiley & Sons: New York, 2000.
- DAVID, F. R. **Strategic Management: concept & cases**. 8<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2001.
- GILLIGAN, C.; WILSON, R. M. S. **Strategic marketing planning**. Butterworth-Heinemann: Oxford, 2003.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. Prentice-Hall: New Jersey, 1991.
- HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T.L. **Strategic Management**. 5<sup>th</sup> ed. Addison-Wesley: New York, 1996.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000. (764 p.)
- \_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. 4<sup>a</sup> ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000. (756 p.)
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process : concepts, contexts and cases**. 3<sup>rd</sup> ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.
- NEVES, M.F. Marketing Planning Process under a Network Approach - **IAMA – International Food and Agribusiness Management Association**. 13th Conference. Cancun, México. - June 21-24th, 2003.
- NEVES, M. F.; ZUURBIER, P.; CAMPOMAR, M. C. A Model for the Distribution Channels Planning Process. **Journal of Business and Industrial Marketing**. Vol. 16, N. 7, 2001.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico**. 15<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2001. (303 p.)
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva - criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva - técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L.L.. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**. Vol 49, Fall 1985, 41-50.
- TOLEDO, G. L. **Segmentação de mercado e estratégia de marketing**. 1973. 87 f. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.
- TOLEDO, G. L. **Marketing Estratégico: segmentação de mercado e posicionamento**. Material de aula de Mestrado em Administração. FEARP USP. 03/12/2003.