

A ANÁLISE DA SITUAÇÃO NO PLANO DE MARKETING: COMPARANDO ABORDAGENS

*The situation analysis in the marketing plan context:
a comparison of different approaches*

David Barros Rodrigues

Mestrando em Administração pela FEA-USP,
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
E-mail: davidrodriguesp@hotmail.com

Marina Bicudo de Almeida Muradian

Mestranda em Administração pela FEA-USP,
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
E-mail: marina.muradian@gmail.com

Marcos Cortez Campomar

Doutor em Administração pela FEA-USP,
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
Professor Titular do Departamento de Marketing da FEA-USP,
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
E-mail: campomar@usp.br

RESUMO

A análise da situação está inserida no contexto do plano de Marketing e seu objetivo é trazer um entendimento claro da situação presente da organização em seu mercado e para onde está caminhando no futuro, ajudando, assim, nas definições posteriores de como sustentar seu crescimento no longo prazo. Dada a sua importância, diversos autores propõem suas próprias abordagens para essa fase do plano. De forma geral, a maioria dos autores inclui uma análise interna e externa em seus modelos de análise da situação, apontando os pontos que consideram mais relevantes em cada etapa. Assim, este artigo descreve e compara as abordagens de diversos autores na análise da situação aplicadas ao plano de marketing, mostrando que há uma convergência entre os autores pesquisados na importância do levantamento de informações internas da empresa, informações externas englobando concorrência, mercado e ambiente, na análise do posicionamento da empresa neste ambiente, e em quais seriam então suas ameaças a serem evitadas e oportunidades a serem aproveitadas de modo a traçar uma rota a ser seguida pelas organizações. As principais diferenças entre as perspectivas dos autores e direcionamentos para futuros desenvolvimentos teóricos são discutidos.

PALAVRAS-CHAVE: Análise da situação, plano de marketing, análise interna, análise externa, SWOT.

ABSTRACT

The situation analysis is part of the marketing plan process. Its main objective is to shed light on the organizational situation and the direction the institution will choose for the future. These definitions help institutions define how they will sustain their long-term growth. The subject has been widely discussed in the literature while different approaches have been proposed. In general, the authors include an internal and external analysis in their models, presenting the topics considered most relevant in each phase of the process. Here, this paper presents a revision and comparison of different perspectives on the situation analysis literature, in the context of the marketing plan. The investigation shows that there is a convergence among the authors on the importance of internal and external information, which includes topics such as competition and market dynamics. The models studied investigate how organizations are positioned in their markets and this helps reveal the opportunities and threats for the institutions. The situation analysis is described as a way for organizations to support a clear vision for their long-term future growth. Also discussed are the main differences among the authors' perspectives and guidance for future theoretical developments.

KEYWORDS: Situation analysis; marketing plan; internal analysis; external analysis; SWOT.

1 Introdução

A análise da situação está inserida no contexto do plano de Marketing. Muito importante para qualquer empresa, esse plano é uma forma escrita de postular onde a empresa está, o que quer, como quer e como planeja conseguir isso (TORRICO, 2001). Segundo Campomar (1983), “o plano é a consubstanciação do exercício do planejamento formal”. O plano normalmente tem um período definido e é a forma através da qual se cria uma ideia comum e alinhada de onde a organização como um todo deverá concentrar seus esforços. Os motivos de construção de um plano de Marketing são, principalmente, os de evitar erros e melhorar o desempenho da organização (TORRICO, 2001; WHALEN; BOUSH, 2014). A análise da situação, parte inicial de qualquer plano de Marketing, responde à primeira questão mencionada “onde a empresa está”. O objetivo desta análise é trazer uma visão clara do ambiente, suas oportunidades e ameaças (JOHNSON, 1986), ou seja, um entendimento claro da situação presente da organização em seu mercado e para onde está caminhando no futuro, ajudando, assim, nas definições posteriores de como sustentar seu crescimento no longo prazo (KARGER, 1980). Segundo Torrico (2001), a análise da situação é o momento no qual os executivos tem a oportunidade de pesquisar seu mercado, entender melhor seus clientes e ampliar seu conhecimento no sentido de construir produtos e serviços adequados a suas necessidades.

No início do processo, pode-se apresentar um overview do mercado e uma retrospectiva histórica da evolução da indústria e da própria empresa. O ponto de vista histórico permite um aprofundamento em relação ao entendimento dos consumidores e da própria empresa, que pode ser importante no sentido de evitar ações que possam aferir valores e necessidades do mercado. Pode-se seguir, então, a uma análise das variáveis incontroláveis como aspectos legais, políticos, econômicos, culturais e sociais. Essas análises tem caráter exploratório e exigem conhecimento em áreas diversas como direito, sociologia, economia entre outros, o que exige alta capacidade analítica e multidisciplinar da equipe responsável.

Por outro lado, faz-se também necessária uma análise detalhada da empresa, seus produtos, serviços, estrutura. Os autores agregam uma análise da concorrência, incluindo detalhes de seus produtos, públicos-alvo, estruturas e estratégias. Neste sentido, como normalmente os executivos não tem acesso direto aos números e informações dos concorrentes, a inteligência de mercado tem papel chave neste momento, ou seja, a capacidade da empresa levantar informações de diversas fontes como vendedores, contatos de mercado, agentes públicos e mesmo de contatos dentro das empresas concorrentes. Estas investigações servirão de pano de fundo para que seja construída a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) (MANGRAM, 2012). Sob a abordagem de Campomar (1977), antes da identificação de ameaças e oportunidades, o levantamento de situações favoráveis e desfavoráveis deve ser realizado e, dessa forma, uma oportunidade seria o resultado de um ponto forte unido a uma situação favorável e uma ameaça, um ponto fraco ligado a uma situação desfavorável. Segundo Torrico (2001) a análise da situação também deve incluir uma revisão histórica, um detalhado estudo do segmento de atuação, um estudo do consumidor e suas necessidades e análise dos concorrentes. O autor coloca ainda a necessidade de pesquisa de mercado para o levantamento das informações. De forma geral, a maioria dos autores inclui uma análise interna e externa em seus modelos de análise da situação, mas como podemos observar, cada autor possui uma forma que considera mais adequada para realizá-la. Assim, o objetivo deste estudo é descrever e comparar as abordagens de diversos autores na análise da situação aplicadas ao plano de marketing.

2 Análise Interna

A análise interna diz respeito ao estudo da própria empresa, que dará origem a suas forças e fraquezas (CIOPI, 2010; MANGRAM, 2012). Essa investigação é importante, ao passo que traz as restrições às quais a organização deve se pautar no momento de construir suas estratégias (CAMPOMAR, 1983). Nesse momento são analisados os fatores que poderão influenciar a capacidade da empresa em satisfazer as necessidades de seus consumidores. Ao mesmo tempo, são estudados os temas internos que poderão ser relevantes na determinação de sua participação de mercado (JOHNSON, 1986). Neste sentido, características da estrutura e histórico institucional poderão ser limitadores ou impulsionadores de como a empresa poderá atuar no mercado, de seus objetivos e programas de ação.

Johnson (1986) cita algumas questões como a estabilidade gerencial, a eficiência na utilização de recursos e a flexibilidade como fatores relevantes no a pautar a atuação futura da organização. Em algumas situações deve-se prever alguma dificuldade de uma empresa pouco flexível em atuar, por exemplo, num mercado altamente dinâmico e de rápido crescimento. Como consequência, mudanças organizacionais podem ser previstas para aumentar a capacidade de transformação da organização em resposta às mudanças de mercado. Por outro lado, empresas altamente eficientes na utilização de seus recursos poderiam ter, em certo sentido, maior facilidade em trabalhar com estratégias de eficiência de custo total. Um outro exemplo interno pode ser o baixo turn-over em uma determinada organização. Essa característica pode ser benéfica à empresa no sentido de que seus processos podem ser altamente conhecidos e aplicados pelos funcionários, fato que se torna cada vez mais desafiador em organizações nas quais há alto giro dos funcionários, ampliando a necessidade de treinamento e programas de integração. O autor lista cinco aspectos a serem considerados na análise interna:

- i) Estrutura física: dependendo das ambições da empresa, sua estrutura pode ser mais ou menos relevante para os negócios. Em prestadoras de serviços de alto contato com os clientes, como por exemplo hotéis e restaurantes, esse aspecto pode ser determinante no sentido de ter alta relevância em alguns casos aos clientes;
- ii) Finanças: a disponibilidade de recursos e de obtenção de crédito pela empresa são de forma geral importantes limitadores e devem ser considerados antes da definição de programas de ação, principalmente aqueles que pressupõem grandes investimentos;
- iii) Pessoas: em diversos tipos de negócios, notadamente os de prestação de serviços, nos quais a satisfação dos clientes está fortemente ligada à satisfação dos funcionários (HOFFMAN et al., 2010);
- iv) Processos: em diversos casos, processos bem desenhados e seu conhecimento pelos funcionários podem ser de grande valia para a organização. Empresas nas quais riscos relacionados a segurança e ao meio ambiente são iminentes, como indústria pesada, por exemplo, esse aspecto assume grande importância para o sucesso dos negócios;
- v) Recursos: os recursos físicos, financeiros, de matérias primas e mesmo de conhecimento são relevantes no sentido de restringir a capacidade de investimento e de competição das empresas;

Hudson (2010) destaca também cinco aspectos a serem investigados na análise interna: lucratividade e custos, satisfação e atitudes, qualidade, novos produtos e portfólio e competências organizacionais. Estes aspectos relacionam-se diretamente com os de Johnson (1986) com algumas particularidades. A questão da lucratividade e estrutura de

custos estão relacionados à própria sustentabilidade da empresa no longo prazo. Estruturas nas quais há desequilíbrios neste quesito podem comprometer a capacidade de investimento e crescimento da organização, merecendo atenção da alta administração.

O segundo ponto, satisfação e necessidades, traz atenção à capacidade da empresa no momento da construção do plano, de atender às necessidades de seus consumidores. Essa questão está na base do pensamento de Marketing e poderá indicar mudanças organizacionais necessárias para que a organização possa agregar mais valor ao mercado através de seus produtos e serviços. A questão da qualidade, diferencia-se da satisfação (HOFFMAN et al., 2010), no sentido de que além do entendimento de como os consumidores avaliam a empresa, há a ampliação deste desempenho para uma comparação frente às melhores empresas no mercado de atuação. O estudo da qualidade tem como benefício o direcionamento para a excelência, voltando o desempenho para o que existe de mais alto no mercado.

O quarto ponto, capacidade de inovação em termos de produtos e portfólio, torna-se mais relevante à medida que a empresa atua em mercados mais competitivos e em constante transformação. Por exemplo, empresas de alta tecnologia enfrentam o desafio de atuar em mercados nos quais o ciclo de vida dos produtos e cada vez menor, o que exige um processo de inovação altamente competitivo. Finalmente, o quinto aspecto, as competências organizacionais ilustram o fato de que o sucesso das empresas depende cada vez mais da capacidade de construção, não só de competências individuais, mas do desenvolvimento ao longo dos anos de competências que possam diferenciá-la no mercado. Uma empresa petroleira, por exemplo, poderia ao longo de décadas construir o conhecimento e tecnologia necessários para reduzir custos e melhorar a qualidade na extração de petróleo em condições desfavoráveis, o que poderia ser relevante no sentido de expandir seu mercado no cenário global.

Para Campomar (1983), a análise interna é composta por a) características da organização (estrutura, tamanho, missão, políticas e definições estratégicas das organizações), (b) descrição do produto ou serviço oferecidos, (c) atual programa de marketing (objetivos atuais e estratégias para alcançá-los, política de decisões das variáveis controláveis: produto, preço, praça e promoção, resultados alcançados com esse programa e posicionamento da empresa) e (d) resultados e indicadores de desempenho (evolução dos lucros/perdas, análise do ponto de equilíbrio, indicadores de relação entre recursos empregados e retorno). Assim, ela possibilita a empresa a pensar e analisar suas variáveis controláveis sobre sua situação atual, como são feitas as ações dentro da empresa e que resultados isso tem gerado quando feito dessa forma.

3 Análise Externa

A análise externa tem como objetivo o estudo dos aspectos incontroláveis que podem influenciar os resultados e a participação de mercado da empresa (JOHNSON, 1986). Neste sentido, a empresa analisa o contexto de mercado atual e emergente, de forma a obter um diagnóstico presente e uma ideia de para onde caminha o mercado no futuro. Este conhecimento permitirá que a organização possa sincronizar e antecipar seu mix de Marketing com as necessidades dos mercados e consumidores. (KARGER, 1980).

Cinco aspectos podem ser citados entre os mais relevantes para este tipo de análise, a saber: Consumidores, Concorrentes, Partes interessadas, Indústria e Ambiente. A seguir, analisaremos cada um destes aspectos individualmente:

1. Consumidores: Torrico (2001) destaca a importância de dimensionar a demanda pelo produto, ao mesmo tempo que deve-se investigar as necessidades presente e futuras dos

clientes. Hudson (2010) cita a relevância de entender as motivações dos consumidores e as necessidades não atendidas, que podem ser inspiração para o lançamento de novos produtos e iniciativas de inovação, com potencial de criação de novas categorias. Johnson (1986) destaca ainda a importância de que sejam realizadas pesquisas juntos aos consumidores de forma a conhecer seus hábitos e atitudes frente a produtos e marcas.

2. Concorrentes: a análise concorrencial é citada por diversos autores (HUDSON, 2010; JOHNSON, 1986; TORRICO, 2001), ao passo em que é mencionada a necessidade de investigação não só dos concorrentes diretos, mas também dos indiretos, ou seja, empresas que fornecem produtos de outras categorias, mas que também podem influenciar a demanda pelo produto em questão. Por exemplo, uma organização especializada em cinema, pode descrever-se como atuante no meio do entretenimento. Neste sentido concorre não só com empresas de sua indústria, mas possui concorrentes indiretos dos segmentos de teatro, televisão, parques de diversões, entre outros.

3. Partes interessadas: Johnson (1986) mostra a relevância da investigação que vai além do estudo dos concorrentes e consumidores e inclui todos os stakeholders que podem interferir nos negócios da empresa, tais como o governo, a sociedade em geral, a população que habita na região da empresa, entre outros.

4. Segmento: é necessário que sejam levantadas informações sobre o segmento específico de atuação da companhia (TORRICO, 2001). Uma empresa de aviação deve conhecer profundamente seu segmento, o mesmo ocorrendo com empresas automobilísticas ou de turismo de luxo, por exemplo.

5. Ambiente: o quinto e último aspecto, chamado aqui de Ambiente, inclui a uma análise bastante ampla de aspectos culturais, econômicos, sociais, políticos e legais. Esse tipo de análise torna-se complexo ao passo que requer conhecimentos técnicos diferentes relacionados a cada tipo de análise, como por exemplo jurídica, econômica etc. Desta forma, a análise de ambiente deverá ser realizada não por uma única pessoa, mas por uma equipe interdisciplinar que incluirá pessoas de diversos departamentos da empresa, capazes de analisar de forma aprofundada os diferentes aspectos incontroláveis que podem afetar diretamente os resultados da companhia. Essa análise será de grande valia não só para apontar riscos ao plano, mas também oportunidades futuras de negócios.

Campomar (1983) também defende que a análise externa permite à organização verificar o comportamento das variáveis incontroláveis por ela, mapeando aspectos que a influenciam tanto direta (exemplo: concorrência) quanto indiretamente (exemplo: ambiente econômico). Segundo esta abordagem, ela examina (a) clientes e usuários (quem toma a decisão de compra, quais são seus comportamentos, atitudes e opiniões), (b) levantamento dos setores adequados de mercado (identificação dos segmentos em que a empresa atua, dimensionamento deste segmento, participação e características dos concorrentes, evolução desse mercado e da participação dos concorrentes), (c) condições ambientais (ambiente econômico, tecnológico, sociocultural e político-legal que afetam as operações da empresa) e (d) estratégias e atividades de marketing dos concorrentes (estratégias, programas de ação e resultados dos concorrentes).

Dessa forma, a análise externa atinge alta complexidade no sentido de que traz à tona, a necessidade de uma visão aprofundada de várias áreas de especialidade, exigindo um trabalho conjunto de diferentes áreas da empresa, que deverão apontar situações favoráveis e desfavoráveis aos negócios (CAMPOMAR; IKEDA, 2006). A falta de profundidade em qualquer parte dessas investigações pode colocar em risco o crescimento e participação da organização no mercado, ou até mesmo fazer com que a empresa deixe de aproveitar eventuais oportunidades de negócios presentes ou futuras.

4 Análise Swot

Em relação ao conteúdo da análise da situação, diversos autores citam a análise SWOT como ferramenta analítica adequada para esse fim (CIOPI, 2010; HUDSON, 2010; MANGRAM, 2012). A origem da SWOT se deu em meados dos anos 60, durante discussões de aula dos cursos de política de negócios de Harvard, onde iniciou-se o foco na combinação dos pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças que ela enfrentava no Mercado (GHEMAWAT, 2002). Essa análise, amplamente difundida nos estudos de Marketing e administração, apresenta um modelo no qual através da determinação de uma análise interna (forças e fraquezas) e uma análise externa (oportunidades e ameaças) desenha-se um cenário amplo que servirá de base para a construção do plano de Marketing. Os pontos fortes e fracos se referem à companhia e aos seus produtos, ou seja, sua identificação é fruto da análise interna e as oportunidades e ameaças são fatores externos, sobre os quais a empresa não exerce controle (WESTWOOD, 2005). Andrews (1971) uniu estes elementos de forma a torná-los bastante conhecidos nesta estrutura. Seguindo a mesma linha, na proposta de Bourgeois III, Duhaime e Stimpert (1999), a análise SWOT deve ser feita a partir de uma análise interna (levantamento de pontos fortes e fracos da empresa) e uma análise externa (oportunidades e ameaças do ambiente). A partir dessa análise, os autores sugerem que a empresa seja alocada num dos quatro quadrantes, como mostrado na Figura 1:

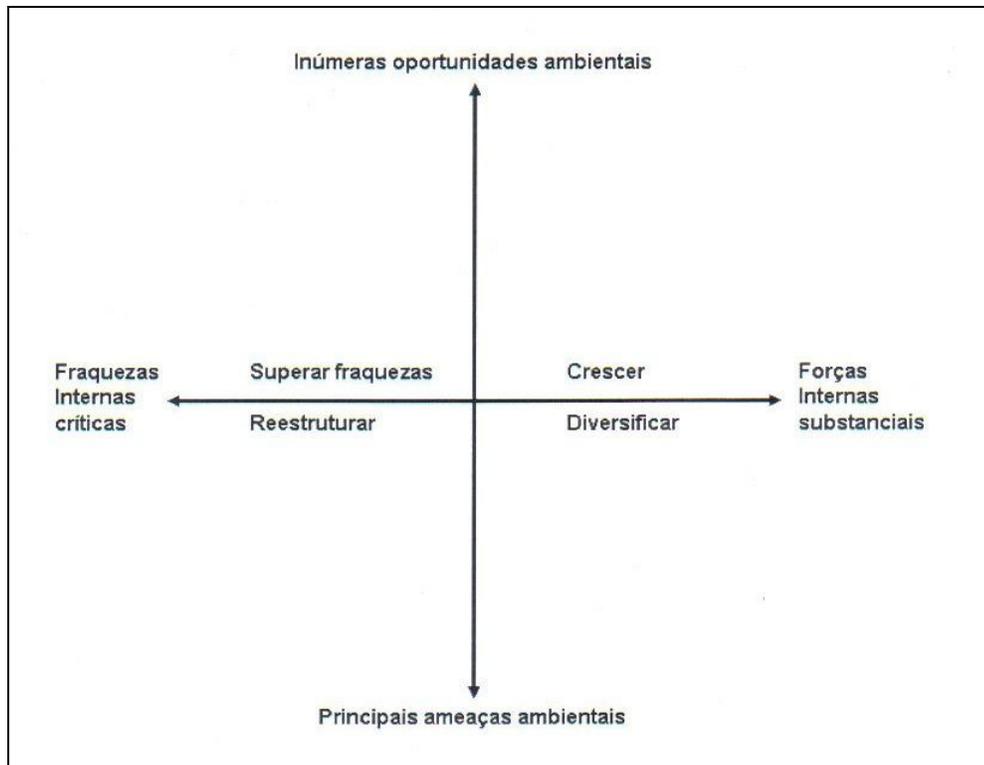


Figura 1 – Análise SWOT

Fonte: Bourgeois et al., (1999), *apud* Campomar e Ikeda (2006).

Assim, de acordo com os elementos identificados na análise interna e externa, a matriz sugere se a empresa deverá crescer (por meio de fusões e aquisições ou desenvolvimento interno de novas oportunidades), diversificar suas atividades, reestruturar

ou superar fraquezas (por meio de joint ventures, integração vertical, etc), revelando a sua função prescritiva. A abordagem de Boone e Kurtz (1998) também utiliza os elementos da análise SWOT relacionando as possíveis combinações entre seus elementos de forma que a junção de um ponto forte e uma oportunidade resultam em alavancagem para a empresa, assim como a um ponto fraco e uma ameaça revelam problemas existentes para a empresa. A junção de um ponto forte e uma ameaça representam vulnerabilidades mais controladas e um ponto fraco com uma oportunidade se traduz em forma de restrição aos planos da empresa em aproveitá-la.

O uso da análise SWOT é defendido por diversos autores como ferramenta de planejamento e no plano de marketing (BERKOWITZ et al, 1997; WESTWOOD, 2005; BOONE; KURTZ, 1998; POLIZEI, 2005; MCDONALD, 2008) e nesta direção, Peters (1993) estimula o uso da análise SWOT, através da listagem de cinco vantagens: a) simplicidade do uso; b) não há necessidade do uso de especialistas para sua aplicação; c) flexibilidade para incorporar sistemas de informação formais ou sistemas informais; d) estrutura eficientemente tanto informações quantitativas quanto qualitativas e e) pode ser operada tanto em condições de ambiguidade quanto de completo domínio de conhecimento.

Apesar de suas vantagens e seu uso bastante difundido, essa análise também é alvo de críticas de diversos autores. A simplicidade do uso, levantada por Peters (1993), torna possível que pessoas das mais variadas posições dentro da empresa a apliquem, não tendo necessidade do uso de especialistas para sua aplicação. Isso pode ter uma consequência indesejável, ao passo que Bowman (1990) aponta que essa análise, quando feita por pessoas inexperientes pode englobar itens demais, tornando a estratégia emergente confusa e envolvendo itens de pouco impacto para a empresa. Na mesma direção, a pesquisa de Hill e Westbrook (1997) revelou que dependendo da forma como a análise é realizada (de maneira centralizada ou com ampla participação dos outros níveis hierárquicos), a quantidade de elementos levantados pode variar significativamente, gerando análises diferentes.

Além disso, Cohen (1987) identifica que, ao aplicar a análise SWOT, os profissionais de marketing possuem maior facilidade em identificar oportunidades em relação à identificação de problemas. Goodstein, Nolan e Pfeiffer (1993) afirmam que há uma tendência em exagerar a listagem de pontos fortes em detrimento dos pontos fracos, corroborando com a afirmação de Campomar e Ikeda (2006) de que um mesmo ponto forte classificado por uma pessoa pode ser classificado como ponto fraco por outra, o mesmo ocorrendo com a identificação de ameaças e oportunidades. Verificamos, assim, que a abordagem original da análise SWOT possui suas vantagens, mas tem algumas limitações que comprometem a precisão e coerência da análise da situação e consequentemente da confecção do plano de marketing como um todo.

5 Situações Favoráveis e Desfavoráveis e Oportunidades e Ameaças

Assim, Campomar (1977) propõe que, antes da identificação de ameaças e oportunidades, o levantamento de situações favoráveis e desfavoráveis seja realizado. Essa abordagem também utiliza noções de análise SWOT, deixando mais clara para os envolvidos, as verdadeiras oportunidades e ameaças que afetam a empresa, por meio de situações favoráveis e desfavoráveis a ela. Esse ponto é muito importante, pois o levantamento de situações reais mostra com clareza o momento em que a empresa está vivendo, em contraste ao tradicional levantamento de ameaças e oportunidades, no qual o grau de divergência e variação de resultados de uma mesma análise pode ser grande (COHEN, 1987; BOWMAN, 1990; HILL; WESTBROOK, 1997).

Da análise interna, os pontos fortes e fracos são identificados e a partir da análise externa, situações favoráveis e desfavoráveis à empresa são levantadas. Dessa forma, a união de um ponto forte a uma situação favorável resulta numa oportunidade que pode ser aproveitada pela empresa e de maneira similar, um ponto fraco unido a uma situação desfavorável resulta numa ameaça para a empresa. O ponto mais importante dessa abordagem é que, quando se trata de situações já existentes, fica mais evidente a importância da agilidade da atuação da empresa, já que a oportunidade deve ser aproveitada enquanto ainda existe (CAMPOMAR; IKEDA, 2006). Essa combinação, por si só, é um ponto de partida para o programa de ação, já que uma oportunidade pode ser aproveitada através do desenvolvimento de ações de marketing combinando as variáveis controláveis do composto de marketing e uma ameaça pode ser evitada mediante identificação e definição clara do problema em questão (CAMPOMAR; IKEDA, 2006). Assim, uma mesma situação favorável pode se traduzir em oportunidade para uma empresa que possua pontos fortes para aproveitá-la e não ser aproveitada por outra que não tem essa capacidade no momento.

Além disso, uma situação favorável pode ser combinada por diversos pontos fortes e da mesma forma, um mesmo ponto forte pode ser combinado a diversas situações favoráveis, formando assim, mais de uma oportunidade a ser aproveitada. A análise da combinação de ponto fraco com situação favorável, segundo os autores, também é útil para os gerentes, já que monitora os movimentos do ambiente externo de forma a identificar possíveis oportunidades para os concorrentes, que podem significar ameaças para a empresa, se possibilitarem grandes ganhos à concorrência. A combinação de ponto forte com situação desfavorável, as ameaças de fato existem, mas pode-se dizer que estão sob controle. Essa abordagem proposta por Campomar e Ikeda (2006) alguns problemas levantados pela aplicação da análise SWOT tradicional, se tornando, assim, uma proposta de análise da situação coerente e precisa.

6 Conclusão

A análise da situação, de forma geral, é a primeira fase de um plano de Marketing e possui grande importância, ao passo que fornece as informações necessárias para todas as decisões que alimentam as próximas fases do plano, que deverão ser coerentes com as restrições e possibilidades levantadas na primeira. Retomando o objetivo deste estudo, a comparação entre as diferentes abordagens dos autores citados neste estudo sugere que, de forma geral, os autores concordam que a fase de análise interna agrega as limitações e restrições fundamentais à análise, o que inclui questões relacionadas a recursos e estruturas necessárias para construir programas de ação de marketing. Por outro lado, a análise externa, que inclui, entre outras investigações, uma detalhada análise do consumidor, pode prevenir a empresa do que foi chamado em 1960 por Theodore Levitt de Marketing Myopia: muitas vezes, as empresas encantam-se de forma tão intensa com seus produtos que esquecem-se de sua função primordial de atender as necessidades presentes e emergentes de seus consumidores. Este tipo de situação explica, por exemplo, o declínio dos mercados de máquinas de escrever, da venda massiva dos discos de vinil e, mais recentemente, do fechamento em massa das vídeo-locadoras, substituídas por compras *online* e serviços de locação fornecidos por empresas de TV a cabo.

Outro aspecto relevante no que diz respeito à construção de uma análise da situação são as críticas existentes na literatura à análise SWOT, uma das ferramenta mais difundidas nessa fase do plano. Segundo alguns autores, o uso exclusivo dessa ferramenta, pode trazer um número excessivo de oportunidades e ameaças, muitas vezes irrelevantes para a atuação da empresa analisada. Ao mesmo tempo, a literatura aponta para uma tendência de que se sobrevalorizem as oportunidades e pontos fortes em detrimento a fraquezas e ameaças. A utilização de uma fase anterior à definição das oportunidades/ameaças, na qual

se estabelecem situações favoráveis/ desfavoráveis pode sanar, pelo menos em parte, os problemas enfrentados na utilização da SWOT, levando a resultados mais relevantes e acionáveis. Neste sentido, a combinação das situações favoráveis/ desfavoráveis com forças/ fraquezas é utilizada na geração das oportunidades e ameaças trazendo diversos tipos de combinações que podem ser muito ricas às empresas. Podemos verificar que há uma convergência entre os autores pesquisados na importância do levantamento de informações internas da empresa, informações externas englobando concorrência, mercado e ambiente (fatores incontroláveis) e na análise do posicionamento da empresa neste ambiente, mostrando quais seriam, então, suas ameaças a serem evitadas e oportunidades a serem aproveitadas de modo a traçar uma rota a ser seguida pela organização. Como consequência, uma atenção especial deve ser dada para a equipe, os sistemas e processos envolvidos nesta fase, que se mostra fundamental para o sucesso do plano de marketing.

Referências

- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Illinois: Homewood, 1971.
- BERKOWITZ, E. N.; KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; RUDELIUS, W. **Marketing**. 6.ed. New York: Irwin/McGrawhill, 1997.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BOURGEOIS III, L. J.; DUHAIME, I. M.; STIMPERT, J. L. **Strategic management: a managerial perspective**. Forth Worth: Harcourt College Publishers, 1999.
- BOWMAN, C. **The essence of strategic management**. New York: Prentice-Hall, 1990.
- CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CAMPOMAR, M. C. O plano de marketing. **Revista Marketing**, v.51, n.1, p. 64-68, 1977.
- CIOPI, M. O. Marketing plan for the development of historical, cultural and wine tourism in Prahova. **Petroleum - Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series**, v. LXII, n. 2, p. 116–123, 2010.
- COHEN, W. A. **Developing a winning marketing plan**. New York: John Wiley & Sons, 1987.
- GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, v.6, n.1, p.37-74, 2002.
- GOODSTEIN, L. D.; NOLAN, T. M.; PFEIFFER, J. W. **Applied strategic planning: how to develop a plan that really works**. New York: McGraw-Hill, 1993.
- HILL, T.; WESTBROOK, R. SWOT Analysis: it's time for a product recall. **Longe Ranging Planning**, v.30, n.1, p.46-52, 1997.
- HOFFMAN, K. D; BATESON, E. G.; CAMPOMAR M. C.; IKEDA A. A. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- HUDSON, R. Marketing situation analysis and strategic planning for NHS clinical services. **Journal of Management & Marketing in Healthcare**, v. 3, n. 3, p. 224–238, 2010.
- JOHNSON, E. M. Situation analysis for nonprofit marketing planning. **Nonprofit World**, v. 4, n. 4, p. 26–29, 1986.
- KARGER, T. Situation analysis yields actionable research results for brand managers. **Marketing News**, v.14, n.6, p. 12, 1980.
- LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, v.38, n.4, july-august, p. 45-56,1960.
- MANGRAM, M. E. The globalization of Tesla Motors : a strategic marketing plan analysis. **Journal of Strategic Marketing**, v. 20, n. 4, p. 289–312, 2012.
- MCDONALD, M. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica**. Como criar e implementar planos eficazes. Tradução de Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PETERS, J. Business policy in action. **Management Decision**, v.31, n.6, p.26-27, 1993.

POLIZEI, E. **Plano de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

TORRICO, B. I. 5 steps towards a result oriented marketing plan. **National Public Accountant**, v. 46, n.3, p. 32–33, May-2001.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 2005

WHALEN, P. S.; BOUSH, D. M. Why, how and to what effect do firms deviate from their intended marketing plans? Towards a taxonomy of post plan improvisations. **European Journal of Marketing**, v. 48, n. 3/4, p. 453–476, 2014.