

COMO UTILIZAR A ANÁLISE DO MERCADO PARA CRIAR UM PLANO ESTRATÉGICO ROBUSTO E VENCEDOR?

Autor: Adriano Amui - Publicado na Revista AgroRevenda em agosto de 2015

Na edição anterior da AgroRevenda tivemos a oportunidade de compartilhar em nosso artigo, *Seu Plano Estratégico está alinhado ao seu Plano Financeiro e ao Desafio Atual?*, duas poderosas ferramentas de análise estratégica:

- Análise PESTEL (Análise dos ambientes, Político, Econômico, Social, Tecnológico, Meio Ambiente e Legal);
- 5 Forças de Porter (Análise do Poder de Barganha dos Fornecedores e Clientes, Substitutos, Novos Entrantes e Competidores).

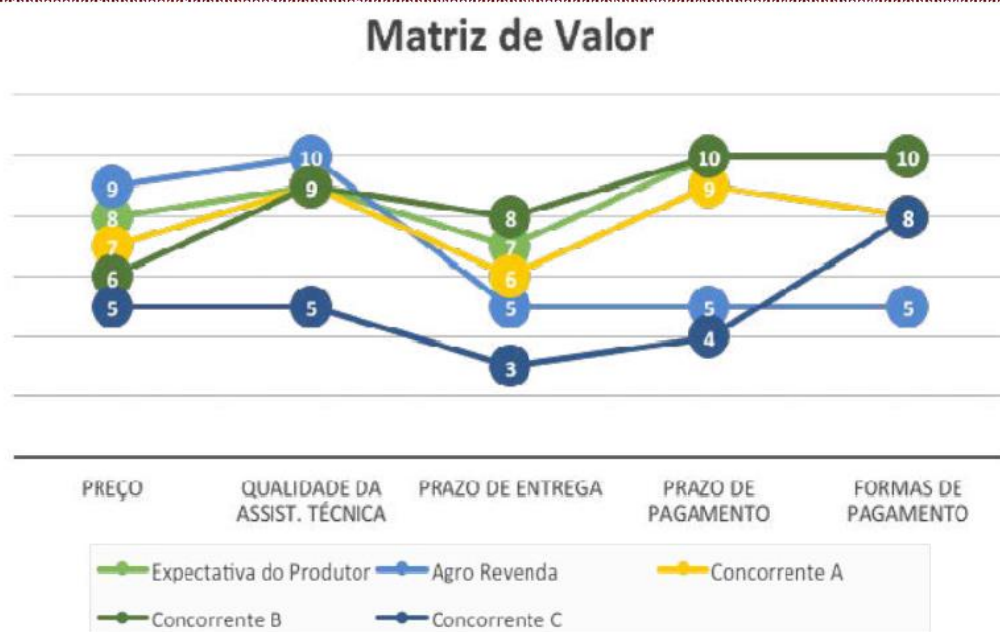
Esperamos que tenha tido a oportunidade de as utilizar com base na realidade de sua empresa, pois neste artigo abordaremos sobre como utilizar as informações contidas nestas ferramentas para uma estratégia eficaz e alinhada ao contexto de negócios de sua organização.

Como estas ferramentas nos proporcionaram uma visão ampla do mercado, a etapa seguinte é aproximar estas análises cada vez mais da realidade do seu negócio. Neste momento torna-se necessário conhecer e utilizar uma nova ferramenta, a Análise de Matriz de Valor. O objetivo desta análise é entender quais são os principais fatores considerados pelo cliente para definir sua compra, cruzar estes fatores com o nível de serviço esperado pelo cliente e principalmente a atuação dos concorrentes, sob a mesma perspectiva.

Obviamente é necessário definir previamente qual público alvo será tomado como base para análise. Por exemplo, se considerarmos os grandes produtores, eles possuem necessidades diferentes dos pequenos e médios. A especialização do produtor e determinada cultura também poderá afetar significativamente a necessidade do produtor e por consequência a oferta a ser desenvolvida e entregue

ao mesmo. E se sua empresa atende diferentes públicos, não deixe de fazer uma análise para cada um dos públicos que atende.

Abaixo detalhamos a Matriz de Valor, tomando como base um produtor médio, com foco na produção de laranja.



Adaptado: A Estratégia do Oceano Azul, W.Chan Kim – Renée Mauborgne

Nesta matriz, são atribuídas notas de 0 a 10, para cada atributo analisado pelo cliente para tomada de decisão de compra. A melhor opção para geração desta matriz é realizar uma rápida pesquisa com a base de clientes com o objetivo de entender quais são os principais fatores para tomada de decisão de compra, sob a perspectiva deles. Idealmente você deverá trabalhar com os cinco ou sete principais fatores, pois se forem muitos existe o risco de perda de foco. Deve-se definir as notas, novamente sob a perspectiva do cliente, e por fim questionar-se quais são as notas atribuídas pelo cliente para Agro Revenda em questão e também para os concorrentes diretos.

Uma alternativa a este processo é se utilizar do conhecimento interno disponível, ou seja, é possível reunir pessoas que possuam conhecimento sobre a carteira de clientes, explicar o funcionamento da matriz e depois simular os fatores e as respectivas notas. Para este tipo de abordagem é vital a objetividade e maturidade

das pessoas que forem realizar a análise, pois não se deve subvalorizar ou supervalorizar as notas, caso isso ocorra no momento de utilização da análise, a ação tomada pode ser incorreta e por se tratar da estratégia do negócio, o impacto será extremamente negativo. Agora que já sabemos como gerar a Matriz de Valor, vamos analisar a simulação realizada acima. Reparem que nenhuma das Agro Revendas analisadas estão em linha com a expectativa do cliente, o mais próximo foi o competidor B, que entregou a mesma expectativa do cliente em 4 de 5 quesitos. Reparem que a Agrorrevenda entregou até mais, no entanto em quesitos de menor relevância para o cliente.

Quando se entrega mais do que o cliente espera, gasta-se mais, afinal, para suportar qualquer oferta no mundo dos negócios é necessário investir, e este recurso pode fazer falta no momento de potencializar outros fatores analisados pelo cliente. Um exemplo típico, neste momento de cenário macroeconômico adverso: é muito comum os clientes necessitem de mais prazo e formas de pagamento que se enquadrem nas possibilidades do negócio e em contrapartida, muitas das vezes aceitam pagar um preço até mais elevado (05-10%). Isto significa que devemos buscar entregar valor naqueles quesitos que realmente oferecem valor ao cliente em determinado momento, e guardar reservas para os investimentos corretos.

Aumentar entre 05-10% o preço possui um impacto espetacular na margem de contribuição da Agrorrevenda e muita das vezes devido as possibilidades de financiamento com a própria indústria, é totalmente possível encontrar a equação financeira que suporte a necessidade de prazo por parte dos clientes.

É necessário analisar fator a fator vis a vis a expectativa dos clientes e atuação dos concorrentes. Um ponto de alerta importante: em algumas situações a oferta da Agrorrevenda no fator pode até ser melhor, no entanto o fator é comunicado inadequadamente e por este motivo a percepção do cliente pode ser menor do que a realidade.

○ somatório das análises: PESTEL, 5 Forças de Porter e Matriz de Valor, irá fornecer informações suficientes para o próximo passo que é a definição do Propósito Estratégico.

○ Propósito Estratégico é a declaração da estratégia da Agro Revenda. O propósito deve ser poderoso o suficiente para estimular a todos do Time na mesma direção e ao mesmo tempo, alinhado a realidade do mercado e suportado pelas capacidades da Agro Revenda. Para ilustrar vamos compartilhar uma lista de Propósitos estratégicos de segmentos distintos:

- Canon: “Bater a Xerox”
- Amazon.com: “Ajudar os clientes a tomar decisões”
- British Airways: “Tornar-se a companhia aérea favorita do mundo”
- CNN: “Criar uma rede de notícias global”

Dos exemplos acima, vamos rapidamente analisar a Amazon.com. Ela foi pioneira na disponibilização dos campos de comentários para que os próprios compradores dos produtos pudessem ajudar os outros clientes na tomada de decisão, e eles não pararam por aí. Continuamente os algoritmos são aperfeiçoados para que a cada novo acesso ao portal, os clientes recebam as melhores opções de compra segundo seu perfil. Reparem que não necessariamente são os melhores produtos para venda da Amazon, mas os principais sob a perspectiva dos clientes.

No entanto este forte Propósito Estratégico aliado a uma exímia Execução do mesmo transformou a Amazon neste gigante do comércio eletrônico, que somente em 2014 faturou US\$ 88.99 bilhões de Dólares.

Neste momento, então, convidamos vocês a criarem caso ainda não possuam oficialmente definido, o Propósito Estratégico de sua Agro Revenda.

Lembre-se de avaliar as análises que comentamos no 1^o e neste artigo. Utilizaremos o Propósito Estratégico em nosso próximo artigo, quando falaremos sobre Modelo de Negócios.