

# DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AO PLANO DE MARKETING INDUSTRIAL: ESTUDO EXPLORATÓRIO NA PETROBRAS.

Marcos Jair Ribeiro Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Gestão e Negócios – Piracicaba, SP, Brasil <a href="mailto:mjribeiro@unimep.br">mjribeiro@unimep.br</a>	Nádia Kassouf Pizzinato Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Gestão e Negócios – Piracicaba, SP, Brasil <a href="mailto:nkp@merconet.com.br">nkp@merconet.com.br</a>	Antônio Carlos Giuliani Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Gestão e Negócios – Piracicaba, SP, Brasil <a href="mailto:cgiuliani@unimep.br">cgiuliani@unimep.br</a>	Eduardo Eugênio Spers Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Gestão e Negócios – Piracicaba, SP, Brasil <a href="mailto:eespers@unimep.br">eespers@unimep.br</a>	Osvaldo Elias Farah Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Gestão e Negócios – Piracicaba, SP, Brasil <a href="mailto: oefarah@unimep.br">oefarah@unimep.br</a>
---	---	---	---	---

## RESUMO

*O artigo procura mostrar a importância de o Plano de Marketing estar alinhado ao Planejamento Estratégico da empresa. O estudo evidenciou que para se chegar ao Plano de marketing, em uma grande empresa, passa-se por uma seqüência de desmembramento para chegar às Unidades de Negócios e até o empregado que irá executá-lo. Para demonstrar a aplicabilidade selecionou-se como Estudo de Caso Ilustrativo uma grande empresa do setor industrial Petrobras. O artigo aponta para as diferenças entre o marketing tradicional e o marketing industrial. Para elaboração do plano de marketing nota-se a importância da definição da missão e visão da empresa e que o plano esteja alinhado aos objetivos organizacionais. As contribuições do estudo são para um bom plano de marketing estar alinhado aos objetivos estratégicos da empresa industrial.*

## Palavras-Chave

Marketing Industrial, planejamento estratégico, plano de marketing.

## **1. Introdução**

Um planejamento estratégico bem executado pode permitir às organizações a previsão das modificações relevantes no meio ambiente que podem interferir de forma que a organização poderá ser capaz de antecipar-se a elas. Ainda pode trazer um aperfeiçoamento da possibilidade de ações pró-ativas em relação aos concorrentes trazendo ganhos estratégicos relevantes (CASTOR e SUGA, 1988, p. 104).

Sheth et al. (1988, p. 10) afirmam que existe uma diferença substancial entre o marketing de produtos industriais e marketing de produtos de consumo. Nesta linha de pensamento diversos autores (Webster & Wind, 1972; Webster, 1979; Haas, 1986) também confirmam estas diferenças.

Para Kotler (1993), a alta administração tem mais responsabilidade nas vendas em empresas que vendem seus serviços para outras empresas do que em empresas de produtos de consumo, portanto, há necessidade de uma quantidade de habilidades em negócios mais ampla e uma experiência mais específica. Em empresas industriais, muitas decisões de marketing vão além dos limites da sociedade e requerem grandes investimentos próprios. Diante desta situação, grande parte das decisões importantes de marketing são realizadas em níveis estratégicos dentro da empresa, porque exigem habilidades, visão e conhecimento do planejamento estratégico das empresas e de seus dirigentes.

Ainda de acordo com o autor, gerentes de marketing industrial em geral procuram envolver todas as pessoas da cadeia organizacional no processo, provocando uma mudança de atitude por toda a empresa, de forma que todos em todas as áreas sejam responsáveis pelo cliente final.

As principais características para que o mercado industrial seja tão diferente em relação ao mercado de bens e serviços para consumo individual são: produtos, alto valor das compras, compra infrequente (no caso da Petrobras, muitas vezes as estratégias devem ser modificadas em função do baixo número de ofertantes de determinados produtos ou serviços – a exemplo de uma plataforma de exploração, a ser instalada na bacia de Santos, que demanda de um navio para transporta-la até o alto mar onde ficará ancorada, e no mundo só existem quatro navios desse tipo), número limitado de compradores (determinados produtos são desenvolvidos especialmente para atender necessidades específicas de uma indústria – na Petrobras este fato é muito comum por tratar de indústria que opera com elevados índices de produtos químicos, necessita de aços especiais para fornos e tubulações), concentração geográfica dos produtores (na indústria brasileira de petróleo os fornecedores de óleo cru, normalmente estão em alto mar) e compradores industriais, distribuição, demanda, base para segmentação muito diferente, grande dependência da tecnologia envolvida, grande dependência interdepartamental dos fornecedores, reduzida capacidade de informações sobre os usuários finais (a empresa parece ter conhecimento dos usos dos produtos, mas as necessidades de cada um, por exemplo, parece ser muito difícil).

## **2. Referencial Teórico: Planejamento de Marketing**

Dentro do chamado mercado global, com a abertura para os diferentes setores da indústria brasileira, houve diversas mudanças que levaram ao estágio atual de grande competitividade a determinados setores da economia. Antes havia uma situação de grande concentração de empresas (monopólios ou oligopólios e também reservas de mercado, como era o caso dos produtos e serviços de informática, siderurgias e petroquímicas).

Outras questões que devem ser levadas em consideração quando se tenta estabelecer diferenças entre Marketing de consumo e o Marketing Industrial são, por exemplo, que no Marketing Industrial o comprador não está sozinho; o comprador ou o centro de compras está

efetivamente empenhado em comprar; e o comprador analisa diversos fornecedores e aspectos antes de decidir pela compra.

Para Siqueira (1992), o mercado industrial é o mercado de bens e serviços produzidos ou vendidos por empresas, agrícolas, comerciais, industriais e empresas institucionais para uso na produção, comercialização ou locação de outros bens e serviços. São as características das diferenças entre o impacto potencial que pequenas mudanças trazem ao consumidor ou cliente que fazem com que o marketing industrial seja tão diferente em relação ao marketing tradicional.

No mundo industrial, a performance da força de vendas sempre foi um fator muito importante para o sucesso de marketing. A razão é que na indústria são encontradas poucas situações nas quais as decisões de compra sejam tomadas impulsivamente ou provocadas por apelos criativos de publicidade ou promoção. É evidente que as atividades de publicidade, promoção e comercialização são importantes para transmitir a imagem da empresa, produto ou serviço, mas a capacidade que o vendedor tem de levar até o fim a transação que caracteriza a venda industrial também é importante.

Nesse cenário aparecia a empresa objeto deste estudo que é a Petrobras, a qual possuía o monopólio na exploração, refino, importação, exportação e distribuição de petróleo e derivados no Brasil. Neste sentido as empresas, principalmente nos setores mencionados, sempre tiveram orientação direcionada para “fazer produtos”, portanto as questões de marketing (mercado, clientes, e, principalmente, concorrência) eram deixadas em um plano bem mais distante. O aumento do volume de vendas no curto prazo, ênfase em vendas, com foco no produto, era o modelo de marketing amplamente difundido.

Toledo (1992) registra a evolução do reconhecimento do papel do Marketing na obtenção de vantagens competitivas por parte das empresas, frente à nova competitividade de mercado, principalmente dentro do ambiente estratégico que até então ocorria de forma pequena.

No caso da Petrobras, esta competitividade mais intensa surgiu a partir de 1997, um pouco mais tarde do que prega o autor acima, mas foi em função de legislação federal que alterou a forma de concessão de exploração, produção, importação, exportação e distribuição do petróleo e derivados no território brasileiro. Com isto, abriu-se o mercado para outras empresas desde de que com Sede e Administração dentro do Brasil.

O Marketing Industrial, que muitas vezes é também conceituado como Marketing Empresarial ou *Business Marketing*, é uma especialização do Marketing que dedica aos consumidores empresariais (organizações, instituições, órgãos governamentais e revendedores), que comprem produtos e serviços não só para uso próprio, mas também, e principalmente, para a produção de outros bens e serviços que serão disponibilizados no mercado de consumo (consumidores individuais e famílias).

Marketing Industrial é a atividade humana dirigida à satisfação das necessidades e desejos das organizações por meio de processos de troca (REEDER, 1991; p. 7):

Parece ser interessante, quando se aborda o assunto de marketing industrial, destacar que a demanda industrial é derivada da demanda de bens e serviços de consumo. Portanto, a demanda dos consumidores industriais está baseada em expectativas sobre as futuras demandas dos bens e serviços de consumo, sendo extremamente importante sua delimitação no momento do planejamento estratégico.

Para entender melhor a natureza dos mercados industriais e do planejamento de produtos, Corey (1978) sugere quatro conceitos-chave:

1. o mercado a ser atendido é a mais importante decisão no planejamento da estratégia empresarial;

2. há necessidade de produtos sob medida para cada consumidor, portanto são variáveis (novamente nos remete ao exemplo de produtos e serviços que são “criados” apenas determinadas empresas ou situações);
3. o produto é o total de benefícios que o consumidor recebe (incluindo as relações entre comprador e vendedor) – assim, para o consumidor de diesel pouca diferença fará se o produto tem 500 ppm (partes por milhão de enxofre – que é o caso do diesel desenvolvido para determinadas capitais e regiões metropolitanas do Brasil), ou se tem 2000 ppm (que é o diesel desenvolvido para ser consumido no interior);
4. o produto tem diferentes significados para cada consumidor. Atualmente para os proprietários de carro *Flex* (adota tanto a gasolina como o álcool para combustível) o álcool tem um significado diferente do que para a distribuidora de combustíveis que compra o álcool para adicioná-lo à gasolina, embora os dois tipos de álcool sejam diferentes para as destilarias.

Dentro do delicado equilíbrio entre transações e múltiplos aspectos dos produtos, as necessidades e tendências da empresa compradora e as características das pessoas participantes do citado “centro de compras”, qualquer mudança no composto de marketing: produto, preço, promoção (principalmente venda pessoal) ou distribuição exigirão investimentos relevantes e vão depender muito de outros subsistemas da empresa.

Rodrigues Filho (1995) conceitua competitividade em mercados industriais como:

O resultado de um conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais que permitem à empresa alcançar seus objetivos de rentabilidade, crescimento e participação nos mercados, por meio da conquista e manutenção de clientes previamente selecionados.

Para alcançar os objetivos deste conceito, a organização deverá identificar e desempenhar de forma adequada um conjunto de ações decisivas para a conquista e manutenção de seus clientes-alvo. As ações devem corresponder aos aspectos que definem a opção de compra dos clientes escolhidos.

Ohmae (1985, p. 41), dentro da mesma linha de Rodrigues Filho, afirma:

Quando os recursos dinheiro, pessoal e tempo são escassos, é fundamental concentrá-los nos fatores básicos ou nas áreas operacionais que se mostrem decisivas para o triunfo da empresa... Se a organização conseguir saber quais são as áreas que no seu setor efetivamente detêm as chaves para o êxito e nelas aplicar o conjunto correto de recursos, serão então capaz de colocar-se em real superioridade competitiva. Nem sempre é fácil dizer quais fatores são básicos para o êxito. Fundamentalmente, o estrategista dispõe de dois caminhos para sabe-lo. O primeiro é dissecar o mercado da maneira mais imaginosa possível, em busca de identificar os segmentos que lhe sejam básicos, o segundo é descobrir o que distingue as empresas vencedoras das perdedoras, analisando a seguir as diferenças entre elas.

Para este autor, estratégia competitiva significa o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência e busca usar pontos fortes para atender e satisfazer os clientes. Ainda, será bem sucedida a estratégia que encontrar para os pontos fortes da empresa e as necessidades dos clientes um equilíbrio maior ao que a concorrência tiver conseguido.

De acordo com as definições de Moreira (1989), o marketing industrial é uma especialização do Marketing, já que trata da aplicação de um conjunto de ferramentas que propicia a comercialização de forma duradoura de bens e serviços, industriais e intermediários. Portanto, os dois segmentos estão em sintonia com a sobrevivência e continuidade dos negócios entre empresas.

Com base nos objetivos do Marketing Industrial, Cobra (1989), conclui o seguinte:

- qualquer bem pode ser eventualmente comprado por uma entidade jurídica; quando isto acontece, a comercialização é do tipo industrial;

- estando especificamente comprometido com a sobrevivência e o lucro de empresas clientes, o Marketing Industrial é, sob o ponto de vista do cliente, uma variável estratégica;
- as relações do Marketing Industrial dão-se entre empresas através de profissionais que manipulam seus maiores orçamentos e pelos quais são responsabilizados.
- as transações no Marketing Industrial tendem a dar-se cada vez mais entre o alto nível hierárquico das empresas – vendedores e compradores;
- a troca entre as partes tem, no Marketing Industrial, a conotação de acordos de médio e longo prazos, buscando ligações de parceria e cumplicidade comercial entre fornecedor e cliente;
- o exercício regular de Marketing Industrial provoca relações mutuamente vantajosas ou necessárias entre as duas empresas – vendedora e compradora – que ao final de algum tempo uma associação virtual, aos olhos do mercado final, que as une e protege a parceria (COBRA, 1989; p. 51).

Neste último exemplo é interessante ilustrar o caso da Petobras que possui uma série de parcerias com outras empresas, inclusive concorrentes, tanto a nível de exploração, refino (como é o caso da refinaria situada no estado do Rio Grande do Sul que possui uma parceria com a empresa REPSOL – concorrente em outros segmentos) e também outras empresas internacionais a exemplo da estatal petrolífera venezuelana, com quem tem uma parceria para uma refinaria no estado do Pernambuco, o capital será de 50% de cada uma das duas. Com esse negócio busca-se uma vantagem mútua para ambas, porque a Petrobras terá melhores condições para a importação de óleo cru da Venezuela (de boa qualidade = óleo leve) e a estatal venezuelana terá oportunidade de aumentar sua atuação no mercado de derivados. Este exemplo vai de encontro ao termo utilizado por James Moore, (apud Cohen, D., 1999) coopetição (cooperação + competição) que é a parceria inclusive com a concorrência.

Para Coutinho e Ferraz (1994, p. 18), a competitividade de uma empresa será condicionada por um vasto conjunto de fatores, sejam internos à empresa, sejam relativos ao setor em que ela opera ou ao sistema econômico, político, social e tecnológico em que está instalada. No entanto, boa parte dos especialistas vê a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características apresentadas por uma empresa ou produto, medidas pelo desempenho no mercado ou pela eficiência técnica dos processos produtivos adotados, o conceito mais correto tem que incluir uma dimensão dinâmica, uma vez que o desempenho e eficiência serão consequência do ajuste da empresa ao mercado, concorrência e ambiente econômico em que ela esteja inserida.

Para esses autores, estão superadas as visões econômicas tradicionais que definem a competitividade como uma questão de preços, custos (especialmente salários) e taxas de câmbio. Ou seja:

Tanto desempenho como eficiência são resultados de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas, em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico em que estão inseridas.

Nessa visão dinâmica, a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

O sucesso competitivo passa, assim, a depender da criação e da renovação de vantagens competitivas, por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça por obter peculiaridades que o distinguem favoravelmente dos demais. (COUTINHO e FERRAZ; 1991, p. 18)

A competitividade da empresa pode ser avaliada pelo seu desempenho superior nos fatores críticos de sucesso, segundo a avaliação dos clientes e em relação aos concorrentes. De forma geral, estes fatores estarão relacionados ao produto propriamente dito ou ao preço, com pesos diferentes na decisão de compra conforme o tipo de cliente e o segmento a que ele pertence. Sempre será necessário determinar quais são estes fatores, seu peso relativo na decisão de compra e como os clientes avaliam a empresa em relação aos concorrentes em cada um deles.

Para Pizzinato (1996):

Há fatores ligados à economia brasileira, tais como o processo de abertura ao comércio externo após vinte anos de protecionismo à indústria nacional. A queda da reserva do mercado, na informática, é um bom exemplo da tentativa de imprimir um ritmo mais rápido à modernização na área, permitindo às empresas nacionais melhores condições de competição no que se refere ao comércio exterior.

Dentro da mesma linha da autora pode-se destacar que a grande abertura do comércio, sobretudo o brasileiro, que o transformou em uma grande “aldeia global”, contribuiu sobremaneira para o processo de transformação das relações comerciais entre os diversos países. Portanto, já no planejamento estratégico há que se levar em consideração os recursos destinados ao planejamento de marketing que irão levar ao sucesso das estratégias empresariais.

Castor (2000; p. 2) nos ensina que o planejamento estratégico é fundamentado na teoria do planejamento que traz minuciosas análises ambientais e um complexo trabalho de informação antes de colocá-lo em prática. No planejamento estratégico as empresas colocam a necessidade de ampliação dos níveis de racionalidade nas decisões dos dirigentes, mediante um adequado conhecimento dos fenômenos internos e externos (ambientais) que trazem influências para o funcionamento da empresa. O conhecimento desses fenômenos possibilita que os dirigentes possam agir de acordo com as melhores alternativas de decisão.

Para o mesmo autor, um bom planejamento estratégico de mercado é necessário que se inclua a identificação ou o estabelecimento da missão e das metas organizacionais, a estratégia corporativa, as metas e os objetivos de marketing, a estratégia de marketing e um plano de marketing.

De acordo com Ferrel et al. (2000):

O processo começa com uma análise em marketing. O processo começa com uma análise em profundidade dos ambientes interno e externo da organização. Essa análise ajuda o planejador a determinar as forças e as fraquezas internas da organização e a identificar as oportunidades e ameaças externas.

Continuando na linha de pensamento desse autor, um exame bastante detalhado dos ambientes relevantes, mostrará à empresa o que deve ser estabelecido em sua missão, metas e objetivos organizacionais, a estratégia corporativa ou das unidades de negócio (como é o caso da Petrobras que está organizada em áreas de negócios e, dentro das áreas, em Unidades de Negócios), as metas e os objetivos funcionais, as estratégias funcionais, a implementação e a avaliação e controle.

### **3. Metodologia**

O plano de marketing pode ser definido como o conjunto de táticas de marketing que estarão relacionadas no planejamento estratégico da organização e mais do que um mero instrumento estático deve ser uma diretiva de procedimentos alinhados aos objetivos estratégicos.

Cobra (1989) considera o planejamento de marketing como uma importante ferramenta dentro da gerência de marketing, pois assume um elo importante entre os recursos disponíveis dentro da organização e os objetivos estabelecidos, por essa organização, para o período considerado.

O estudo exploratório traz vantagens como o baixo custo na obtenção de informações. Este método trabalha com informações já existentes e de conversas, inclusive informações. Esse método apresenta também deficiências, como por exemplo a desatualização das informações e a inexistência de dados fundamentais. Estes fenômenos estão presentes constantemente, no Brasil, onde as informações de órgãos oficiais são sempre muito desatualizadas ou mesmo de difícil acesso pelos pesquisadores.

Samara (2002) diz ao conceituar o estudo exploratório:

Em um projeto de pesquisa, o estudo exploratório pode ser essencial como o primeiro passo para se determinar uma situação de mercado a partir da obtenção de informações sobre a concorrência, produtos existentes, evolução e tendências de um segmento específico em que se pretenda atuar (SAMARA, 2002; p. 29).

As pesquisas qualitativas são importantes para o estudo porque são realizadas a partir de entrevistas individuais ou discussões em grupo, e sua análise vertical em relação ao objeto central do estudo dá condições de denominar pontos comuns e distintivos que aparecem na amostra escolhida.

Ainda, por meio de estudo exploratório, tendo como fonte de informações pessoas com experiência, segundo Mattar (1996), ou ainda pesquisa-ação, onde o autor também participa o ambiente que está sendo investigado.

## **4. Estudo de Caso**

### **4.1. A empresa em estudo:**

A empresa Petróleo Brasileiro S/A – PETROBRAS, é originalmente brasileira que nasceu a partir da campanha “O petróleo é nosso” patrocinada pelo Centro de Estudos e Defesa do Petróleo. Foi criada em 3 de outubro de 1953 pela Lei nº 2.004 que instituiu o monopólio estatal da extração e do refino de petróleo. Em 1997, esse monopólio foi “quebrado” com o advento da Lei nº 9.478 que criou a Agência Nacional do Petróleo – ANP, mais tarde passando a se chamar Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – ANP, através da edição da Lei nº 11.097/2005, de 13 de janeiro de 2005. Com a lei 9.478 abriu-se espaço para a participação de outras empresas na indústria brasileira de petróleo, mediante concessão ou autorização, desde que constituídas sob as leis brasileiras e tendo sua sede e administração no Brasil. Essa concessão pode ser em todas as áreas: pesquisa, exploração, refino, exportação e importação de petróleo e derivados.

Segundo Carmem Carril (2004), a marca Petrobras é um quadrado com três faixas horizontais, nas cores verde, amarela e branca. A marca BR é vazada em branco na faixa verde e funde-se com a branca que, junto com a amarela, serve de sobrelinha. Foi desenvolvida pelo *designer* Aloísio Magalhães, a fim de criar uma identidade visual para os postos de serviço e os produtos comercializados pela Petrobras Distribuidora S/A.

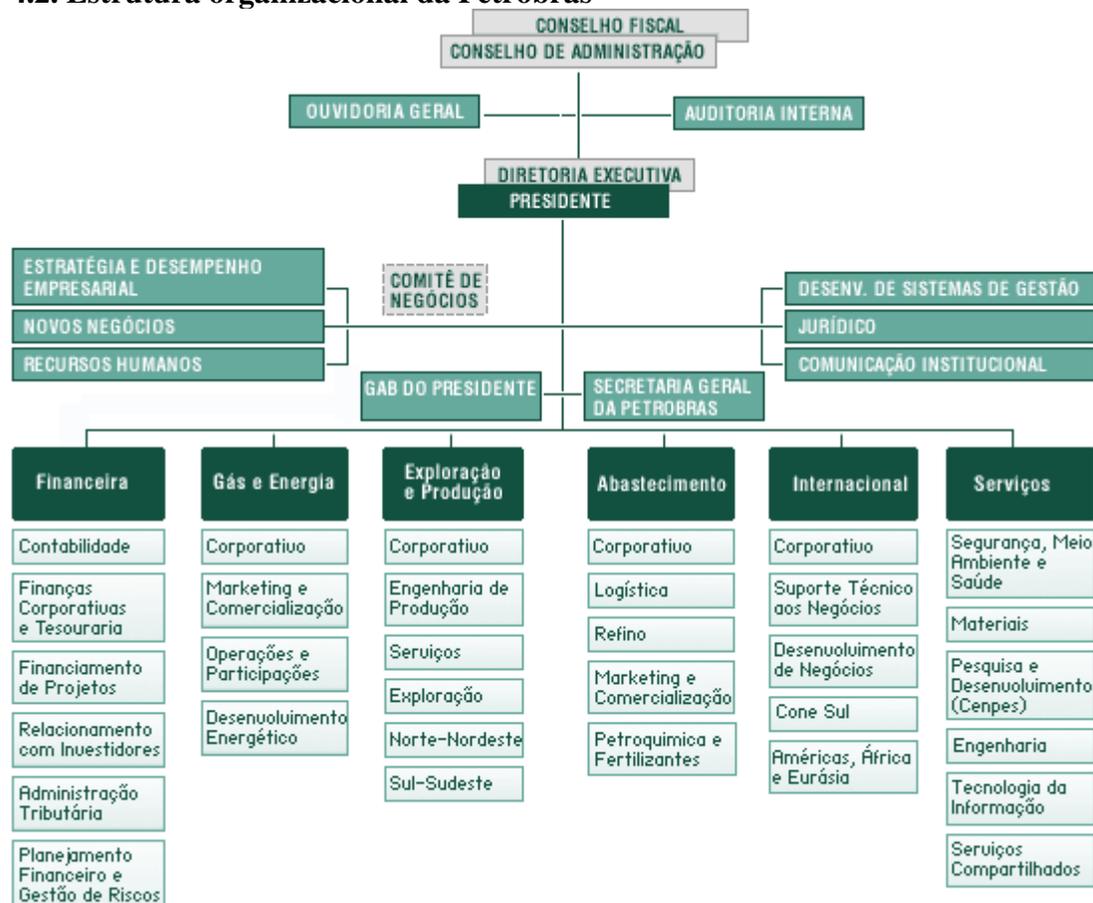
A marca Petrobras com o símbolo BR já era utilizada por sua subsidiária, a Petrobras Distribuidora, e passou a ser a logomarca da *holding*. Até 1994 era utilizado o losango com o nome Petrobras abaixo. Até então, era utilizada a palavra Petrobrás (com acento). A partir de 1994 com o uso do símbolo BR, o nome Petrobras perdeu o acento e esta marca passou a ser utilizada em todos os produtos e serviços da companhia. A logomarca atual da Petrobras é a terceira a ser utilizada nesses mais de 52 anos de existência.

A Petrobras é uma referência dentro do país e a concretização de um sonho dos brasileiros que criou e consolidou a indústria petrolífera brasileira. É também a maior empresa nacional e uma das maiores do mundo no ramo de petróleo.

Empresa de economia mista, com administração indireta estatal, subordinada ao Ministério das Minas e Energia – MME. Tem ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, na Bolsa de Valores de Nova Iorque e na Bolsa de Comércio de Buenos Aires – BCBA, com autorização da própria bolsa e da Comissão Nacional de Valores – CNV. No mercado argentino, iniciou a negociação de suas ações ordinárias e preferenciais em abril de 2006.

A marca brasileira de maior valor, no ano de 2005 o valor da marca Petrobras era de R\$ 9,24 bilhões de acordo com a *Brand Finance*, em pesquisa realizada para o jornal Gazeta Mercantil e publicada, neste jornal, em 15 de março de 2006.

## 4.2. Estrutura organizacional da Petrobras



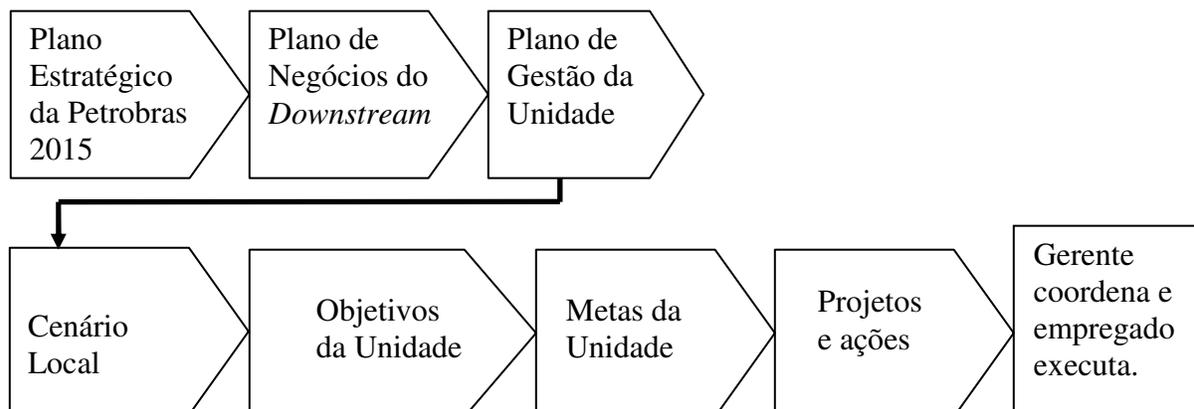
Fonte: [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br), acesso em 2Jul.2006.

Ferrel et al. (2000) afirma ser comum empresas maiores adotarem estratégias separadas para as diversas unidades de negócios que tenham (ou Unidades Estratégicas de Negócios – UEN). A Petrobras possui em sua estrutura, cinco Áreas de Negócios – AN, que estão subdivididas em Unidades de Negócios – UN. Cada uma das UN's possui o seu Planejamento de Gestão que é consequência do desdobramento do Plano Estratégico da  *Holding*<sup>1</sup>, que passa a ser desdobrado para as Áreas de Negócios. Na área de Negócios Abastecimento (onde está a Unidade de Negócios da Refinaria de Paulínia – UN REPLAN), recebe o nome de Plano de Negócios do *Downstream*<sup>2</sup> – PND, que é desdobrado para as diversas UN's. Por sua vez são desdobrados em Programas e estes recebem mais um desdobramento que vai até cada um dos empregados. Para atingir os empregados os programas são subdivididos em ações e são estas ações que serão desenvolvidas pelos empregados.

<sup>1</sup> *Holding* é a empresa que detém a posse majoritária de ações de outras empresas, geralmente denominadas subsidiárias, centralizando o controle sobre elas. De modo geral a *holding* não produz bens e serviços, destinando-se apenas ao controle de suas subsidiárias.

<sup>2</sup> Inclui as operações de refino, petroquímica, transporte e distribuição.

Figura 2 Esquema Simplificado



Fonte: elaborado pelo autor.

Cada UN transaciona com outras UN's, inclusive de outras áreas. Por exemplo, a Refinaria de Paulínia – REPLAN, compra petróleo da Unidade de Negócios da Bacia de Campos – UN-BC, para refinar e vender ao mercado ou a outra UN que necessite de algum derivado para suprir seu mercado.

A Petrobras é líder no setor petrolífero no Brasil tanto na exploração que consiste na retirada do óleo cru (petróleo bruto), refino (onde o petróleo é processado e transformado em derivados) e distribuição (através da Petrobras Distribuidora) fazendo com que os derivados de petróleo cheguem até os postos.

A Petrobras tem ainda 100% das ações da maior empresa de distribuição de combustíveis da América do Sul (a partir do ano de 2003) sua subsidiária Petrobras Distribuidora S/A, que foi fundada pelo Governo Militar em 12 de novembro de 1971, na época do “*milagre econômico*” brasileiro. Dentro da estrutura de empresa vertical deve-se lembrar que a Petrobras possui também a empresa de transportes, Petrobras Transporte S/A - TRANSPETRO, responsável pela condução do petróleo até as refinarias e o destino dos derivados através dos oleodutos, polidutos, dutos e gasodutos (exceto o gasoduto Brasil/Bolívia que é administrado pela empresa Transportadora Brasileira Gasoduto Brasil-Bolívia S/A – TBG, que também tem participação acionária da Petrobras).

### 4.3. Desenvolvendo o plano de marketing

Para o desenvolvimento do plano de marketing é necessário ter em mente a visão e a missão da empresa, assim procurou-se mostrá-las a seguir:

**Missão:** Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

**Visão 2015:** A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental.

#### 4.3.1. Súmula Executiva

Estratégia corporativa: liderar o mercado de petróleo, gás natural, derivados e biocombustíveis na América Latina, atuando como empresa integrada de energia, com expansão seletiva da petroquímica, da energia renovável e da atividade internacional.

Estratégias de negócio do Abastecimento: Aumentar as vendas de produtos e serviços no Brasil e exterior e ampliar a atuação sustentável na indústria do biorrefino, da biomassa e nos negócios de petroquímica e fertilizantes.

Objetivo estratégico: ser a melhor opção para os clientes.

Iniciativa da Área de Negócio Abastecimento: Implantar o modelo corporativo de relacionamento com o cliente.

#### **4.3.2. Diagnóstico**

##### **Ameaças**

- Aumento de exigências corporativas da própria empresa em relação aos aspectos de Sociedade, Meio Ambiente e Saúde – SMS, Responsabilidade Social até mesmo em função da norma de Responsabilidade Social – SA 8000 e outras de ordem legal que trazem especificações para produtos, normas como segurança, entre outras.
- Ampliação da refinaria em unidades de tratamento de conversão onde são retirados mais enxofre dos produtos tornando-os menos poluidores. Esta ampliação deve passar por uma série de autorizações inclusive por uma audiência pública.
- Expansão de outras redes de outras bandeiras a exemplo da distribuidora Ale que comprou a rede de distribuição Satélite.

##### **Oportunidades**

- Buscar incentivos ou benefícios fiscais em função das ações sociais desenvolvidas que poderá retornar em investimento para a empresa.
- Explorar oportunidades de ganhos tributários.
- Ser a melhor empresa para os diversos *stakeholders*, que é medido através do Indicador de Imagem – IMA, com pesquisa realizada no entorno da Petrobras.

##### **Forças**

- Grande capacidade de refino
- Pessoas altamente capacitadas e recursos para novas capacitações.
- Alta confiabilidade das unidades de processo.

##### **Fraquezas**

- Dificuldade de acompanhamento de custo com o sistema SAP R3 principalmente na Manutenção Industrial que é o principal “cliente” da maioria dos custos.
- Baixa produtividade dos serviços de manutenção de paradas devido as exigências de SMS.

#### **4.3.3. Objetivos**

Elevar a *share of mind* através de um aumento o nível na satisfação dos clientes e assim, trazer um resultado favorável no Indicador da Qualidade Percebida pelos Clientes – IQPC. No ano de 2005 este indicador atingiu a nota 8,60 e a meta proposta para 2006 é nota 8,77. Para calcular o IQPC é feita uma pesquisa anual que busca avaliar a satisfação geral dos clientes Petrobras. É a média aritmética das notas de todos os questionários aplicados em todos os pólos para todos os clientes dos segmentos de produto gasolina, diesel, Gás Liquefeito de Petróleo – GLP, Querosene de Aviação – QAV, óleos combustíveis e asfaltos.

Outro objetivo dentro do Plano de Negócios do *Downstream* é elevar a *share of market*, inclusive está no Planejamento Estratégico, que é ampliar a participação de mercado de derivados no Brasil, até 2011, de 93,5% atuais para 95%.

#### 4.3.4. Estratégias Propostas

Aumentar a *share of market* através da expansão na participação no mercado de biocombustíveis, liderando a produção nacional de biodiesel e ampliando a participação no negócio de etanol.

Ganhar eficiência em toda a cadeia logística até o cliente com uso de sistemas informatizados e com ênfase na excelência operacional, em padrões de segurança e em elevados níveis de serviço.

#### 4.3.5. Programas de ação

Programa		Melhorias comerciais				
Visitas gerenciais aos 12 maiores clientes atendidos pela Replan de acordo com o programa corporativo “Olho no Olho” e implementação de sistema de pedidos <i>on-line</i> nas bases do Oleoduto São Paulo / Brasília – OSBRA.						
Ação	Órgão	Responsável	Início	Término	Envolvidos	
Implantar Canal Cliente Caminhão (CC-Caminhão) nas bases do OSBRA.	Comercialização	Empregado X	Março/2006	Setembro/2006	Comercialização	
Implantar o Programa “Olho no Olho” nos maiores clientes da Petrobras	Comercialização	Empregado Y	Março/2006	Dezembro/2006	Gerência Geral	

Programa		Diferença zero na entrega de produtos				
Minimização de diferenças de medição na entrega de produtos para os clientes de Paulínia						
Ação	Órgão	Responsável	Início	Término	Envolvidos	
Propor ações para minimização dos pontos de fuga de produtos entre as bases receptoras de produto.	Transferência e Estocagem	Empregado Z	Janeiro/2006	Março/2006	Comercialização	

#### 4.3.6. Análise Financeira do Projeto

O valor programado para a implantação do CC-Caminhão nas 5 bases ao longo do OSBRA e “Olho no Olho” em todos os pontos de entrega é de R\$ 1,53 mil.

### 5. Considerações finais

Percebe-se que o marketing industrial tem suas peculiaridades o que o difere bastante do marketing tradicional. Dentro destas diferenças pode-se notar que na prática do marketing industrial é necessário o conhecimento do plano estratégico da empresa.

Nesse estudo exploratório de caso foi abordado um plano de marketing da Petrobras. Como a empresa está estruturada em Áreas de Negócios – AN, e estas em Unidades de Negócios – UN, cada UN tem o seu plano de gestão, ou seja, o plano estratégico da empresa desmembra para a AN, esse para a UN e as ações de execução ficam sob a responsabilidade do empregado com a coordenação de sua gerência. Nota-se que um bom plano de marketing está alinhado aos objetivos estratégicos da empresa e é uma importante ferramenta para atingir os mesmos.

O plano estudado na Petrobras adota indicador para medir a qualidade percebida pelos clientes através de pesquisas realizadas com esses clientes. O plano atual procura elevar o indicador em dois pontos percentuais de 2005 para 2006.

Tudo isso leva a crer o quanto a empresa está preocupada com a satisfação de seus clientes. Mostra também a importância dos controles e a definição dos objetivos estratégicos. Com isso leva ainda a outra constatação, a partir de clientes atuais satisfeitos, parece estar mais próxima de conseguir a realização de outro indicador que é aumentar a participação de mercado de derivados no Brasil para 95% em 2011.

## **6. Referências bibliográficas**

- CASTOR, Belmiro V. J.; SUGA, Nelson. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, p. 104-122, jan./mar. 1988.
- CASTOR, Belmiro V. J.; SUGA, Nelson. Planejamento Estratégico em condições de elevada instabilidade. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, p. 1-7, maio./ago. 2000.
- COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- FERRELL, O. C. et al.; **Estratégia de Marketing**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOORE, James. **O fim da concorrência**. 1. ed. São Paulo: Futura,
- MOREIRA, José Carlos Teixeira. **Marketing Industrial**. São Paulo: Atlas, 1989.
- MOURA, L. R. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- PETROBRAS Distribuidora. **Relações com o investidor**. Disponível em: <<http://www.br.com.br>>. Acesso em: 5ago.2006.
- PETROBRAS. **Relações com o investidor**. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br>>. Acesso em: 5ago.2006.
- PIZZINATO, Nádia Kassouf. **Planejamento de Marketing e de Mídia**. 2. ed. Edição Revista. Piracicaba: Editora Unimep, 1996.
- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- SHETH, Jagdish; GARDNER, David M.; GARRET, Dennis E. **Marketing theory: evolution and evaluation**. New York: John Wiley & Sons, 1988, 230 p.
- SIQUEIRA, Antônio C. Barroso. **Marketing industrial: Fundamentos para ação Business to Business**. São Paulo: Atlas, 2002.
- WEBSTER Jr., Frederick E. **Industrial Marketing strategy**. Nova York: John Willey & Sons, 1984, 321 p.
- WEBSTER Jr., Frederick E.; WIND, Yoram. **A general model for understanding organizational buying behavior**. *Journal of marketing*, v. 36, p. 12-19, abr.1972.