

Plano de Marketing

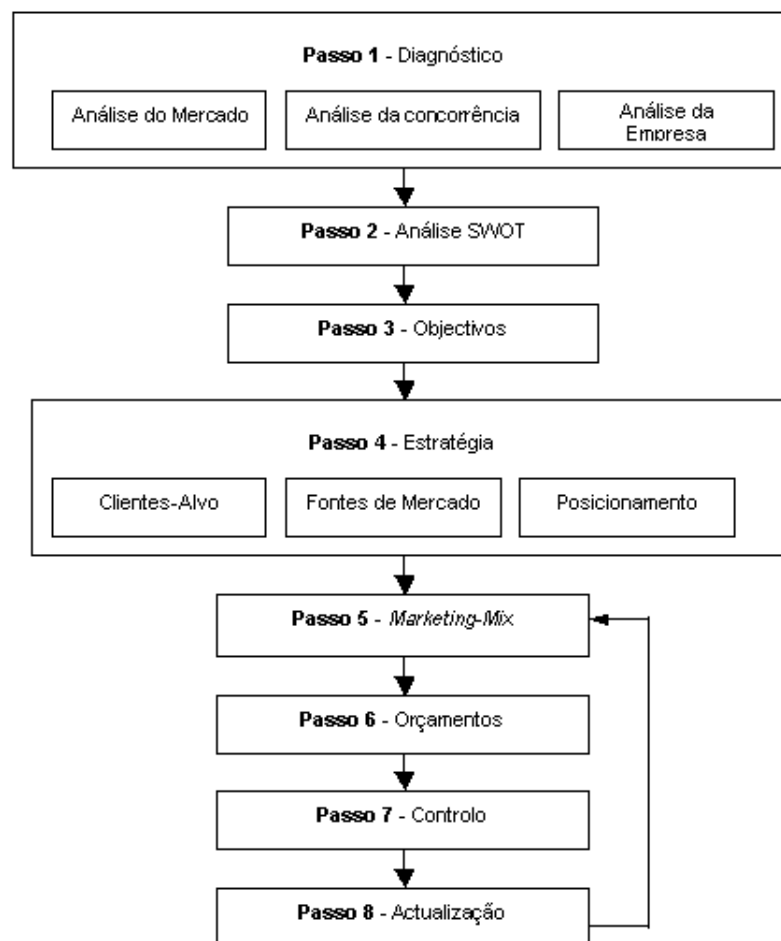
Como elaborar um Plano de Marketing
(Textos de Apoio)

Como Elaborar um plano de Marketing

Introdução

O planeamento é fundamental ao nível da estratégia de *marketing* pois permite antecipar e articular todas as decisões relativas à gestão de uma determinada marca, diminuindo assim os eventuais erros ao nível da execução. Muitas empresas optam por reagir ao mercado, tomando decisões segundo uma óptica de curto prazo que prejudicam invariavelmente a imagem e a eficácia das suas marcas no mercado. A formalização deste processo de planeamento - que se traduz na criação do plano de *marketing* - tem como principal vantagem a responsabilização de toda a organização perante o cumprimento de objectivos claros e precisos.

A elaboração de um plano de *marketing* deve seguir os oito passos da figura seguinte:



A. Sumário Executivo

Numa grande empresa todos os projectos devem ser submetidos a aprovação da sua administração, logo o sumário executivo consiste num breve resumo do plano proposto, com as principais metas e recomendações, direccionado à administração da empresa com o propósito de uma rápida avaliação, de modo que haja um conhecimento prévio do objectivo preestabelecido, das metas a serem seguidas e da forma mais viável para uma realização objectiva.

O Sumário Executivo deve conter de forma clara os dados concernes à situação da empresa, produto e todos os pontos que serão a base de trabalho para o objectivo esperado, tais como: Para cada uma meta de lucro de tal valor, seria necessário uma meta de vendas em relação ao ano anterior e por consequente uma maior participação no mercado respectivo. Sendo que para essa finalidade serão necessárias determinadas melhorias como preço, propaganda e distribuição; levando em consideração o orçamento de marketing exigido e qual a margem de aumento ou contenção em relação ao plano anterior.

Passo 1 - Efectue um diagnóstico da situação

A fase preliminar do diagnóstico da situação, que deve levar em conta quer as variáveis externas quer as internas à empresa, permite avaliar as tendências de evolução do mercado e a posição actual e potencial da marca dentro desse contexto. O diagnóstico deve ser feito a três níveis: mercado, concorrência e empresa.

Análise do mercado

A empresa deve determinar não apenas quais necessidades servir mas também as necessidades de quem servir. A maior parte dos mercados é grande demais para que uma empresa possa fornecer todos os produtos e serviços necessários a todos os compradores naquele mercado. Precisa-se de alguma delimitação de recursos, sendo assim, precisa seleccionar mercados - alvo.

Os mercados variam no seu grau de heterogeneidade. Num extremo, há mercados compostos de compradores que são muito semelhantes quanto aos seus desejos, exigências e reacções às influências de marketing. No outro extremo encontram-se os mercados compostos de compradores que procuram qualidades e/ou quantidades substanciais de produtos diferentes.

Ao querer entrar no mercado a empresa deve tomar algumas decisões, tais como:

- Determinar quais atributos por meio dos quais identificará a possível existência de segmentos de mercados distintos, ou seja, um processo de identificar grupos de compradores com diferentes desejos ou necessidades de compra;
- Determinar o tamanho e o valor dos vários segmentos de mercado;
- Determinar como estão posicionadas no mercado as marcas existentes, mercados que seriam identificados e descritos em termos de tamanho, metas, participação, qualidade dos produtos, estratégias de marketing e outras características necessárias para compreender intenções e comportamentos;
- Observar os segmentos de mercado que não estão a ser servidos ou que estão a ser servidos inadequadamente pelas marcas existentes, apresentando dados sobre a dimensão e a importância de cada canal de distribuição;
- Determinar as características que definem segmentos atraentes, tais como:
 - Características Geográficas
Define critérios geográficos, tais como nações, estados, municípios, cidades e outros, reconhecendo os potenciais de mercado e os custos pertinentes a cada região, determinando mercados que poderiam servir melhor.
 - Características Demográficas
Define variáveis demográficas tais como idade, sexo, renda, profissão etc.. É uma das mais populares *variável de bases de dados*, com as quais se procura distinguir os agrupamentos mais significativos de mercado. Uma das razões seriam as necessidades dos consumidores ou taxas de uso que geralmente são muito associadas com estas variáveis. Outra razão é que são mais fáceis de se medir do que os outros tipos de variáveis.
 - Características Psicográficas.
As variações psicográficas referem-se ao indivíduo e aos seus aspectos tais como estilo de vida, personalidade, motivos de compra, conhecimento e utilização do produto, devido ao facto de os indivíduos dentro do mesmo grupo exibirem traços amplamente diferentes.

O objectivo desta fase do plano é perceber como funciona o mercado e quais os cenários de desenvolvimento mais prováveis. Para a satisfazer implica dar resposta aos pontos seguintes:

- **Meio Envolvente** - O meio envolvente de uma empresa pode ser visto a dois níveis:
 - **Envolvente transaccional**, que é constituído por todos os agentes que interagem directamente com a empresa, ou seja: clientes, fornecedores, concorrentes e comunidade em que a empresa se insere;
 - **Envolvente contextual**, que inclui os condicionalismos externos à actividade da empresa, a nível macro-económico, tecnológico, político-legal, sócio-cultural e tecnológico.
- **Dimensão** - Há que determinar com clareza a dimensão actual e potencial da empresa, bem como a sua evolução histórica.
- **Segmentação de mercado** - Responda às seguintes questões: Qual parcela do mercado a sua empresa visa atingir? Com base em que critérios é feita essa divisão do mercado potencial? Como é que esse segmentos são quantificados?
- **Comportamento de consumo** - Defina: Quem são os consumidores? Onde, quando e quanto consomem? Quais as suas motivações de compra? Qual o valor psicológico que eles atribuem ao seu produto?
- **Comportamento de compra** - Quem, onde e quando é que os seus clientes potenciais compram? Quem são os verdadeiros influenciadores da compra?
- **Distribuição** - Quantos e quais são os canais de distribuição que a empresa utiliza? Qual é a importância para as vendas de cada canal de distribuição? Que condições - em termos de prazos, quantidades, preços, etc. - são praticadas em cada canal?

Análise da concorrência

Ganhar um conhecimento profundo das acções da concorrência é obviamente indispensável para qualquer empresa, sendo útil para prever alguns aspectos do seu comportamento futuro. A análise da concorrência deverá centrar-se sobre os pontos seguintes:

- **Identificação dos principais concorrentes:** Analise o mercado e os seus concorrentes directos, que têm como alvos os mesmos segmentos de mercado da sua empresa.
- **Quotas de mercados actuais e respectiva evolução:** Trata-se de definir a percentagem de mercado que a sua empresa controla. Uma quota de mercado pode ser definida em quantidade - dividindo o número total de unidades que a sua empresa vendeu pelo total de unidades vendidas na indústria em que a sua empresa actua -, ou em valor - dividindo o valor total de vendas da sua empresa pelo montante total de vendas da indústria.
- **Notoriedade de cada uma das marcas concorrentes:** O ideal é fazer um estudo de mercado para verificar até que ponto é que cada uma das marcas no mercado é reconhecida pelos consumidores. Há empresas especializadas nestes estudos, como a Nielsen e a Marktest.
- **Posicionamento estratégico da empresa e da concorrência:** Em geral, uma empresa opta por quatro tipos de posicionamento, que dependem da dimensão das necessidades satisfeitas dos consumidores e da análise da dimensão temporal da empresa:
 - **Penetração.** Consiste na conquista de quota de mercado à concorrência, num mercado cuja dimensão actual é limitada e as necessidades satisfeitas são restritas e específicas;
 - **Diversificação.** Trata-se de alargar os negócios da empresa a novas categorias de produtos e serviços que satisfazem as mesmas necessidades dos clientes (produtos substitutos) e de criar extensões das marcas actuais da empresa. É um tipo de posicionamento frequente nos mercados actuais amplos.
 - **Especialização.** É o posicionamento típico das empresas cujo mercado futuro em que actuam é limitado. Centram-se nos produtos que vendem e tentam melhorá-los, bem como os canais e formas de distribuição.
 - **Expansão.** Sempre que uma empresa prevê que o mercado em que actua tem ainda fortes probabilidades de crescimento futuro, pode

optar pela diversificação dos produtos existentes e pela expansão para novos mercados com novos produtos.

- **Política de *marketing-mix*:** Consiste em identificar as políticas praticadas pelos concorrentes em relação aos designados "4 P's" do marketing: produto (*product*), comunicação (*promotion*), distribuição (*placement*) e preço (*price*).

Análise da empresa

Este é o último ponto do diagnóstico de *marketing*. Trata-se de, na prática, aplicar e desenvolver mais profundamente os conceitos utilizados para a análise da concorrência. Assim, a empresa deve realizar uma análise exaustiva sobre os seguintes pontos:

- Volume de vendas e respectiva evolução histórica;
- Quota de mercado e respectiva evolução histórica;
- Posicionamento transmitido ao consumidor;
- Políticas de *marketing-mix*;
- Notoriedade e imagem da marca;
- Análise do custo *versus* rentabilidade de cada produto;
- Recursos humanos e técnicos disponíveis.

Passo 2 - Faça a análise SWOT

Após o diagnóstico da situação é extremamente importante sintetizar a informação para facilitar a compreensão e a utilização da mesma. Com esse intuito, surge a análise SWOT (*Strenghts, weaknesses, oportunities and threats*) ou seja: pontos fortes, pontos fracos (relativos à empresa), oportunidades e ameaças (relativos ao meio envolvente à empresa).

O objectivo desta análise é relacionar os pontos fortes e fracos internos da empresa com as oportunidades e ameaças externas do mercado e da concorrência.

Análise das Oportunidades

A oportunidade de marketing da empresa é uma área de importante acção mercadológica em que a mesma desfruta de uma vantagem diferencial. A chave da oportunidade de marketing da empresa repousa sobre a questão de se ela pode fazer mais por essa oportunidade ambiental do que os seus concorrentes.

Consideremos as seguintes hipóteses:

1. Toda oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso;
2. A empresa tem características especiais, isto é, coisas que pode fazer especialmente bem;
3. A empresa provavelmente aproveitará uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental se as suas características particulares satisfizerem os requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental numa forma mais eficaz que a sua concorrência potencial.

Obs.: oportunidades ambientais - há inúmeras oportunidades ambientais disponíveis em qualquer economia, desde que haja necessidades insatisfeitas. A empresa deve analisar as várias oportunidades que o ambiente oferece, tendo cuidado com as ameaças que podem interferir nos seus projectos, por exemplo:

Oportunidades

- O mercado mostra interesse num determinado tipo de produto que a empresa ainda não produz mas que tem capacidade para o seu desenvolvimento com qualidade e preço;
- Existem parceiros no mercado dispostos a lançar e distribuir o produto;
- Existe um cliente disposto a comprar uma grande quantidade do produto, podendo ser aumentada em caso de desconto.

Ameaças

- A concorrência está a lançar um produto similar com a mesma qualidade e preço mais baixo;
- Os consumidores estão a comprar em lojas onde a empresa tem pouca participação;
- A concorrência antecipou-se com forte campanha promocional

Análise de Forças / Fraquezas. Aqui a empresa precisa conhecer os seus pontos fortes e fracos, exemplos:

Forças (Pontos Fortes)

- A empresa possui uma marca forte e imagem de qualidade
- Revendedores bem preparados e treinados para vendas
- Excelente rede de assistência técnica

Fraquezas (Pontos Fracos)

- O produto da concorrência tem qualidade ligeiramente superior ao da empresa
- A concorrência está a investir o dobro em promoções
- O produto da empresa não está bem situado no mercado comparado com os demais.

Análise de Assuntos. Nesta secção deve-se usar a experiência anterior para definir os principais assuntos tratados no plano.

- Deve ficar no negócio? Pode competir eficientemente? Deve desacelerar ou abandonar esta linha de produtos?
- Se ficar deve continuar com seus produtos, canais de distribuição, políticas de preço e de promoção actuais?
- Deve mudar para segmentos de alto crescimento e manter ainda a lealdade dos seus canais actuais?
- Deve alimentar as suas despesas de propaganda e promoção para acompanhar os concorrentes?
- Deve investir em pesquisa e desenvolvimento para criar características, sem estilos avançados?

Passo 3 - Estabeleça objectivos de marketing

O estabelecimento de objectivos nesta fase é de primordial importância, na medida em que inicia o processo de definição da estratégia e determina a sua direcção. É importante que os objectivos sejam definidos de forma correcta, para tal, deverão ser:

- **Objectivos:** Evite qualquer tipo de ambiguidade na definição dos objectivos, quantifique-os e assegure-se de que as pessoas que irão contribuir para o seu cumprimento os compreendem.
- **Comparáveis com o desempenho real de forma a possibilitar o controlo futuro:** É importante que uma empresa estabeleça controlos e pontos de comparação de *performance* para avaliar o seu desempenho. Os objectivos deverão ser claros, reais e realistas para poderem ser comparados no futuro com os resultados efectivamente alcançados.
- **Expressos em valor ou em quotas de mercado:** Os objectivos devem ser quantificáveis. Num plano de marketing, você pode, por exemplo, estabelecer objectivos quanto ao volume de vendas a alcançar, quanto ao índice de satisfação dos clientes e quanto à quota de mercado, entre outros.
- **Ambiciosos, mas alcançáveis:** É importante ser ambicioso, desde que seja realista. Não vale a pena definir objectivos que sabe que não irá conseguir cumprir; neste caso, só aumentará a insatisfação e a frustração dos seus colaboradores. Crie metas que exijam empenhamento e esforço mas que possam ser alcançadas.

Resumindo

Estes objectivos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e indicar um específico espaço de tempo. Significa que devem ser....

SMART

Um exemplo de um objectivo é:

"entre as 20H00 e as 21H30 de hoje ler o capítulo 4 do 'Marketing'(1994), de Kotler, Chandler, Brown and Adam. Apontar os principais pontos do capítulo e escrever qualquer questão que possa surgir."

específicos

Isto significa que todo e qualquer objectivo que seja construído deve mencionar exactamente o que vai ser feito. No exemplo de cima os elementos 'específicos' do objectivo são:

- O número do capítulo
- O título do livro

- O espaço de tempo
- A actividade associada – anotar os principais pontos e questões.

Mensuráveis

Significa que se pode determinar quando estará terminada a tarefa. No objectivo referido, se se completarem as tarefas exigidas (ler, anotar pontos importantes e anotar questões), dentro do tempo requerido, a tarefa será cumprida a 100%.

Alcançáveis

Significa que se pode estimar a conclusão da tarefa, embora as condicionantes impeditivas para tal. No exemplo de cima, se a tarefa não for cumprida em tempo útil, será importante questionar o porquê, quando rever todo o processo.

Realistas

Significa que com base nos dados correntes, será natural que se consiga atingir o objectivo. Por exemplo, se souber que um amigo me vai telefonar para me visitar hoje à noite e com isso reduzir o meu tempo disponível para completar a tarefa, então ou altero a minha programação em termos de estudo ou adio a referida visita.

Espaço de TEMPO

Significa que o objectivo necessita de se relacionar adequadamente a outras tarefas. Por exemplo se é necessário completar a leitura antes de começar o trabalho de anotação dos pontos importantes, então o tempo para a leitura está dependente de outras eventuais tarefas que estejam relacionadas com a anotação dos pontos importantes.

Não basta todavia definir objectivos e fixar metas se as políticas da empresa não são convenientemente traçadas; pois é através das políticas que se canalizam as decisões para os objectivos.

Passo 4 - Elabore uma estratégia de marketing

É neste passo que todas as decisões de carácter estratégico são tomadas. Aqui, define-se o rumo geral que se pretende imprimir à estratégia de *marketing* da empresa. Para elaborar uma estratégia eficaz, devemos definir três pontos:

Cientes-alvo

Ao definir os alvos da estratégia de *marketing*, o plano deve especificar quem são e qual o seu papel. Por exemplo, a estratégia de marketing pode estar direccionada para os decisores ou para os influenciadores no processo de compra.

Fontes de mercado

Partindo do princípio de que o consumidor tem de renunciar a outros produtos para adquirir a nossa marca, é importante definir que tipos de produtos serão esses. Por outras palavras, a quem irá a nossa marca conquistar clientes. Existem três hipóteses:

- **Produtos vendidos pela própria empresa:** Se os consumidores têm que renunciar a alguns produtos de uma empresa para adquirir outros produtos da mesma empresa, esta situação designa-se "canibalização". É uma estratégia a que as empresas recorrem para garantirem posições no mercado e uma maior quota, distribuída por diversos produtos.
- **Produtos vendidos pelas empresas concorrentes:** É a guerra pela conquista de quota de mercado e garantia da fidelização dos clientes. Os produtos da sua empresa e das empresas concorrentes satisfazem praticamente as mesmas necessidades e os clientes renunciarão a uns deles para adquirir os de determinada empresa.
- **Produtos de outras categorias:** Normalmente são produtos substitutos aos que a sua empresa coloca no mercado.

Posicionamento

O posicionamento de uma marca é a junção entre a sua identidade e a sua diferenciação. É diferente do posicionamento estratégico definido anteriormente. Por outras palavras, o posicionamento indica o que a marca representa e a forma como se distingue da concorrência - pela qualidade, pelo preço, etc.. É muito importante que este posicionamento se mantenha coerente, uma vez que representa a imagem que a empresa deseja que o consumidor tenha da sua marca.

Passo 5 - Formule o marketing-mix

Neste passo, o objectivo é transformar os princípios básicos da estratégia em acções concretas a empreender ao nível do produto, do preço, da distribuição e da comunicação. As hipóteses são imensas, variando de caso para caso. O importante é fazer uso do trabalho anterior, de forma a que todas as decisões sejam coerentes com a estratégia adaptada. Lembre-se: todas as acções da empresa, e não só a sua publicidade, comunicam com o cliente.

O marketing mix (de acordo com a escola clássica) é constituído por quatro elementos, também designados os quatro "P's" do marketing:

- **Produto** (*product*): inclui a definição dos produtos a fabricar e/ou vender e dos serviços a prestar.
- **Distribuição** (*placement*): define a política de distribuição dos produtos, nomeadamente o tipo de canais a utilizar e o número e tipo de intermediários (armazenistas, retalhistas, etc.), entre outros.
- **Comunicação** (*promotion*): a política de comunicação é uma das variáveis mais importantes do *marketing mix*. Inclui as estratégias de publicidade, relações públicas, promoções, entre outras, que visam aumentar a notoriedade dos produtos e das marcas.
- **Preço** (*price*): a política de preço ajuda a posicionar os produtos. É aqui que a empresa define as suas margens de lucro.

Passo 6 - Estabeleça orçamentos

Este passo é fundamental para uma utilização eficaz do plano de *marketing*. Quantificar todas as acções planeadas permite não só obter uma ideia bastante definida de quais serão os gastos de *marketing*, como também um controlo eficaz da execução do plano no dia-a-dia.

Passo 7 - Controle os resultados

O controlo das actividades de *marketing* é um imperativo para impedir que estas se tornem ineficazes. Foi nesse sentido que temos vindo a falar de vários instrumentos de controlo ao longo destes passos. Exercer esse controlo é a única forma de verificar que a estratégia elaborada é implementada correctamente e de perceber quais os aspectos a melhorar.

Esta secção do plano delineia os controlos para monitorar o desenvolvimento do plano. O acompanhamento é feito periodicamente (pode ser mês a mês, a cada trimestre...), assim a empresa pode analisar o andamento do projecto, monitorando os factos positivos e negativos e fazendo ajustes no percurso quando necessário. É importante existirem planos de contingência prontos para servirem como antídotos em acontecimentos imprevistos como greves, guerra de preços, lançamentos de novos produtos pela concorrência, assim a empresa e a sua equipa estarão prontos para enfrentar possíveis dificuldades.

O controlo de marketing é a sequência natural do planeamento de marketing. A empresa precisa exercer pelo menos três tipos de controle:

- Controle estratégico, por meio de um instrumento conhecido como auditoria de marketing.
- Controle do plano anual, tarefa de administrar os esforços e resultados actuais de marketing, a fim de identificar se as vendas anuais e os objectivos de lucros são alcançados.
- Controle de lucratividade é tarefa de determinar a lucratividade real das diferentes entidades de marketing, tais como o produto da empresa, as zonas, os segmentos de mercado e os canais de comercialização

Passo 8 - Actualize o plano

Um plano de *marketing* não é um documento sagrado, que, quando concluído, deve ficar inalterado. Com a velocidade a que o mercado muda actualmente, é importante introduzir ajustamentos frequentes, de forma a que o plano continue a ser um documento útil. O plano de *marketing* é um instrumento de trabalho e não algo imutável. Se a empresa chegar à conclusão que terá que introduzir alterações, deverá regressar à fase 5, de formulação do *marketing mix*.

Bibliografia

- Kotler, Philip, *Marketing para o séc. XXI*, Editorial Presença, 1.ª Edição, 2000.
- Lendrevie, Jacques; Lindon, Denis; Dionísio, Pedro; Rodrigues, Vicente; *Mercator - Teoria e Prática do Marketing*, Publicações Dom Quixote, 6.ª Edição, 1996.
- Westwood, John, *Como Redigir um Plano de Marketing*, Publicações Europa-América, 1.ª Edição, 1996.
- Westwood, John, *30 Minutos Para Redigir um Plano de Marketing*, Editora Replicação, Lda. 1.ª Edição, 2000.
- Pires, Aníbal, *O Que é Marketing*, Difusão Cultural, 1.ª Edição, 1994.