

O PLANO DE MARKETING

Prof. José Roberto de Paiva Monteiro

Um Plano de Marketing é o clímax do processo de decisão em aproveitar uma oportunidade de mercado. Congregando as atividades dirigidas à comercialização de um produto, o Plano de Marketing estabelece as bases e diretrizes para a ação de uma empresa no mercado. Os Planos de Marketing variam muito em conteúdo e metodologia. Poderemos, aqui, separar os Planos de Marketing em duas categorias: *Planos Anuais de Marketing* e *Planos de Lançamento de Novos Produtos*.

□ **Planos Anuais de Marketing**

Os planos anuais fazem parte do orçamento anual (*budget*) da empresa e englobam todos os produtos comercializados pela organização. Comumente, um plano anual de marketing envolve menos detalhes que aqueles contidos em um plano de marketing de lançamento de novos produtos, e focaliza as estratégias empresariais e os orçamentos dos programas de marketing para o período de um ano.

□ **Planos de Lançamento de Novos Produtos**

Os planos de lançamento de novos produtos visam aprovar o orçamento e a programação do lançamento de um produto novo específico ou de uma nova linha de produtos. Após a aprovação, o plano de lançamento de um novo produto passa a fazer parte do plano anual de marketing da empresa. Esse plano é mais complexo, envolve a integração de inúmeros detalhes e é mais completo que um plano anual de marketing.

Existem diversos modelos de planos de marketing. Algumas empresas preferem planos mais curtos - de 5 a 10 páginas -, enquanto outras os elaboram de forma extensa e detalhada, podendo ultrapassar mais de 100 páginas. Entretanto, a tendência tem sido a utilização de planos mais curtos, sintéticos, objetivos e simples. Planos mais objetivos consomem menos tempo de elaboração e de acompanhamento e, conseqüentemente, menos recursos.

Não existe um modelo ideal para Plano de Marketing, mas inúmeros modelos ideais que dependem de diversos fatores tais como as características do negócio e dos clientes, as práticas dos concorrentes, a cultura da organização e até mesmo o momento pelo qual passa a empresa. Embora os modelos possam variar entre si, podemos considerar os seguintes elementos:

- ◆ *Descrição da situação*: que apresenta dados históricos sobre o mercado, o produto e a concorrência;
- ◆ *Objetivos*: que define onde o esforço de marketing deverá chegar em termos de participação de mercado, volume de vendas, resultados financeiros, etc.;
- ◆ *Estratégia*: que mostra como a organização irá usar as ferramentas de marketing para atingir os objetivos;

Consideraremos, como sugestão, um formato de Plano de Marketing composto por quatro partes fundamentais:

OPORTUNIDADE

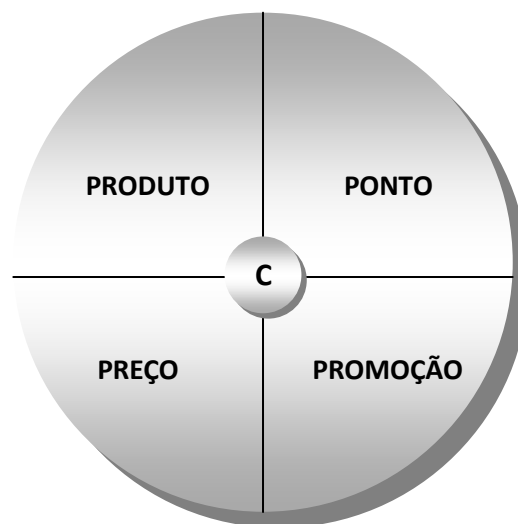
Nesta primeira parte são definidas a situação e os objetivos. Estes dois tópicos indicam o que está havendo, isto é, para que serve o plano e em que contexto está inserido. Aqui, integramos o Plano de Marketing com o Plano Estratégico da Organização.

MARKETING ESTRATÉGICO

Neste item depreendemos o mercado, o ambiente onde o Plano de Marketing será posto em prática. Ele deve segmentar o mercado, selecionar aquele que é o seu alvo e posicionar o produto. É a etapa de levantamento de informações. Os elementos básicos desse item são o *consumidor*, o *mercado*, os *aspectos legais* e o *posicionamento do produto*.

MARKETING TÁTICO

Especificaremos aqui, em detalhes, as características do produto, como divulgá-lo para o mercado alvo e como será distribuído. Devemos ser cuidadosos para que sejam desenvolvidas táticas realistas que considerem curto, médio e longo prazos. O modelo que adotaremos será o de 4P's, isto é, produto (product), pontos-de-venda (place), promoção (promotion) e preço (price). No centro de tudo estará o consumidor, alvo de todos os esforços do marketing.



Descrição gráfica do modelo de 4P's

Cada um dos 4P's, assim como o C de consumidor, envolve muitas variáveis de marketing que podem ser relacionadas no quadro abaixo.

| VARIÁVEIS COMPONENTES DO MODELO DOS 4P's | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C de consumidor | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Perfil do consumidor • Desejos e necessidades | <ul style="list-style-type: none"> • Hábitos de usos e costumes • Papéis de compra |
| P de produto | P de ponto |
| <ul style="list-style-type: none"> • Marca • Qualidade • Design • Serviços • Embalagens • Garantias | <ul style="list-style-type: none"> • Canais • Previsão de vendas • Logística |
| P de promoção | P de preço |
| <ul style="list-style-type: none"> • Público-alvo • Venda pessoal • Propaganda • Promoção de vendas • Marketing direto • Relações públicas | <ul style="list-style-type: none"> • Nível de preço • Descontos • Margens • Financiamentos |

AÇÃO E CONTROLE

Nesta parte estão incluídas as informações necessárias para tomadas de decisão, bem como para a implementação da ação decidida. Os elementos fundamentais que permitirão o processo de controle do plano de marketing são os resultados financeiros, a análise de equilíbrio e a programação.

PROCESSOS DE ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING

1.º Passo - Definição do tema.

A primeira etapa a ser vencida na elaboração do Plano de Marketing é a definição do tema, pois todo o trabalho subsequente deriva de sua definição. Como exemplo temos: lançamento de novos produtos, relançamento de produtos, conquista de novos mercados, etc. Dependendo do propósito - ou tema - do plano, ações de marketing diferenciadas serão tomadas.

2.º Passo - Levantamento de informações e formação de equipe.

Essa fase é crucial para dar ao Plano de Marketing rigor científico, com base em dados e fatos, e não somente em hipóteses e opiniões. Ao investirmos recursos em um projeto, necessitamos saber onde estamos pisando. Todo investimento envolve riscos, mas assumir risco calculado é muito diferente de embarcar em uma aventura inconseqüente. É nessa etapa que entra o sistema de informações de marketing.

Também, é extremamente importante envolver as pessoas que implementarão o plano. Participando do processo de planejamento - conhecendo a fundo o projeto, seus impactos e benefícios para a organização -, elas estarão mais aptas a implementar as atividades pelas quais serão responsáveis e se sentirão mais comprometidas com o sucesso do plano. Assim, tão logo o processo de elaboração do plano seja iniciado, deve-se definir a equipe que participará dele; é preciso fazer reuniões periódicas de planejamento, para informá-la da evolução do processo e, também, para obter ajuda e comprometimento de cada participante.

3.º Passo - Elaboração do Plano.

Tendo o primeiro e segundo passos dados com segurança, será possível levar a bom termo a elaboração do plano propriamente dito. Para que seja confiável, é fundamental estabelecer objetivos e prazos realistas, sem se render a pressões e contingências, ou aceitar situações que de antemão se sabem serem inatingíveis. Nesta fase, seguiremos o roteiro apresentado anteriormente para que a construção do plano decorra de forma harmoniosa.

O marketing é planejamento e ação de detalhes - e um plano de marketing deve refletir isso. Assim, é fundamental revisar todo o texto, com calma e atenção. Os números devem apresentar

coerência. Todos os elementos do plano têm de estar harmonizados entre si. É indispensável que as atividades descritas na programação estejam plenamente coerentes com as estratégias e as táticas; a paginação de estar perfeita, sem falhas ou repetições; o índice de assuntos tem de ser totalmente coerente com a paginação, etc. No final de nossa apostila consideraremos com detalhes a formatação do documento e algumas técnicas de exposição do plano.

O ROTEIRO DO PLANO DE MARKETING

Cada empresa tem características próprias, peculiaridades que devem se refletir no formato do seu plano de marketing. O roteiro aqui apresentado é adaptado à essas situações particulares e aplicável em qualquer tipo de negócio, com ou sem fins lucrativos, para lançamento ou relançamento de produtos tangíveis, intangíveis, de consumo ou industriais.

O roteiro é formado por quatro partes, englobando 13 seções:

Parte I - Oportunidade

- Seção 1. Situação
- Seção 2. Objetivos

Parte II - Marketing estratégico

- Seção 3. Consumidor
- Seção 4. Mercado
- Seção 5. Aspectos legais
- Seção 6. Posicionamento do produto

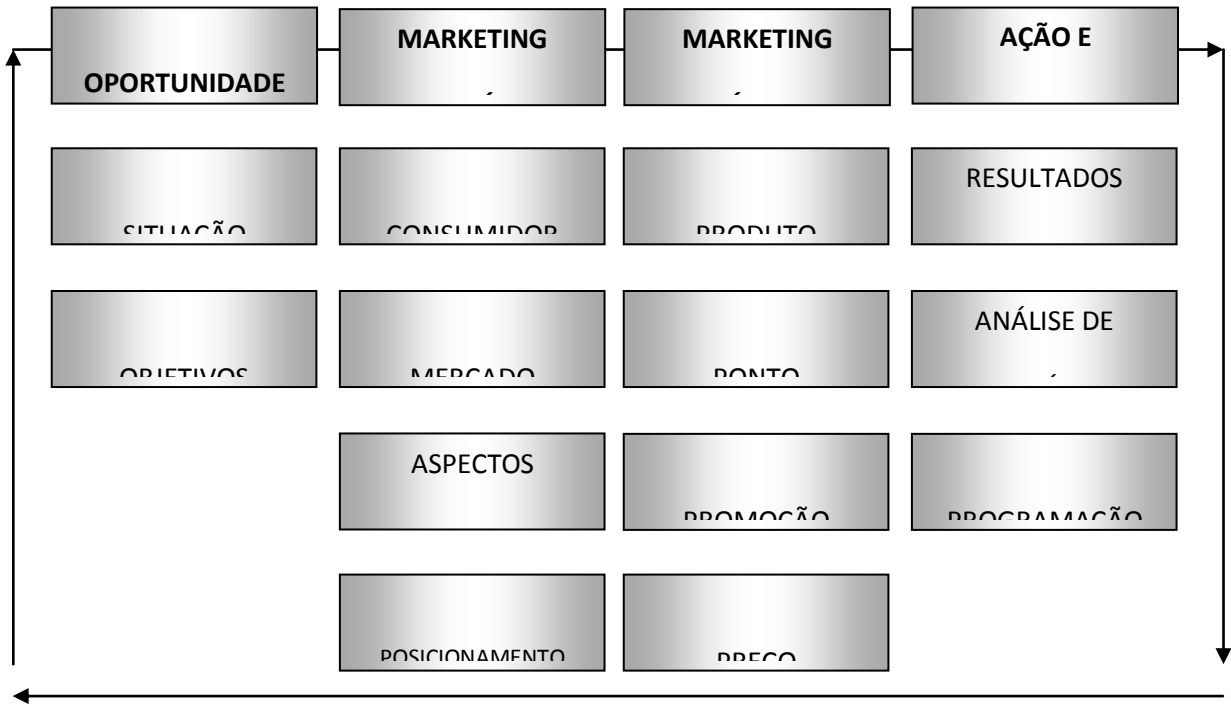
Parte III - Marketing tático

- Seção 7. Produto
- Seção 8. Ponto
- Seção 9. Promoção
- Seção 10. Preço

Parte IV - Ação e controle

- Seção 11. Resultados financeiros
- Seção 12. Análise de equilíbrio
- Seção 13. Programação

A figura abaixo descreve o roteiro em forma de fluxo, inclusive com indicação de *feedback* a partir da Parte IV, Ação e controle, e que volta à Parte I, Oportunidade. Isso, porque o processo de elaboração de um plano de marketing é rigorosamente dinâmico. Há inúmeras situações em que é preciso voltar à outras seções do plano e ajustá-las, de modo que todo o plano esteja harmonizado, coerente e, ao mesmo tempo, produzindo os resultados financeiros desejados.



Roteiro em forma de fluxo.

DETALHAMENTO DO PLANO DE MARKETING

Detalharemos os tópicos apresentados anteriormente de forma resumida.

Todas as partes e seções do Plano de Marketing proposto serão analisadas.

PARTE I - OPORTUNIDADE

As seções Situação e Objetivos compõem a parte do Plano de Marketing chamada de Oportunidade, cuja raiz etimológica encaminha ao conceito empresarial que significa uma situação nova que oferece uma oportunidade conveniente para a organização ultrapassar os seus objetivos rotineiros. Essas duas seções indicam o que está havendo, ou seja, para que serve o plano e em que contexto está inserido. E, mais ainda, quais os compromissos que os profissionais da organização estarão assumindo ao terem objetivos definidos. Nesta parte se indica, também, a integração do plano de marketing com o plano estratégico da organização.

Seção 1. Situação

- ◆ Definir a razão de ser do Plano de Marketing;
- ◆ Rever o clima econômico, político e social do país e explicar porque esse contexto oferece uma oportunidade;
- ◆ Explicar onde a empresa situa-se com relação aos seus mercados estratégicos e áreas de interesse;
- ◆ Explicar a posição da empresa com relação a seus concorrentes;
- ◆ Análise resumida do produto;
- ◆ Resultados gerais do produto, no caso de produto existente;
- ◆ Importância do produto para empresa;
- ◆ Sintonia com a visão e missão da empresa.

O tópico situação coloca o leitor do plano no tempo e no espaço. Deve-se iniciar o texto com uma informação fundamental: qual a razão de ser do plano de marketing. Por exemplo: "Esse é o Plano de Marketing para o lançamento do produto XYZ, previsto para 1.º de março do próximo ano, em todo o mercado nacional." É essencial iniciar a descrição da situação a partir de um nível macroeconômico, isto é, descrevendo por que esse contexto oferece uma oportunidade para a organização. A idéia é iniciar pelo aspecto macro e daí descer a aspectos mais micro, ou seja, estritamente relacionados com o produto objeto do plano de marketing.

A seguir temos um exemplo de análise de clima econômico, político e social e seu impacto no mercado.

| ANÁLISE ECONÔMICA, POLÍTICA E SOCIAL | |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Fato | Impacto |
| Redução de juros | ◆ Maior financiamento ◆ Maior consumo |
| Desregulamentação | ◆ Maior concorrência ◆ Menores preços/mais promoções |
| Mais mulheres trabalhando fora | ◆ Novos canais de distribuição ◆ Novos produtos |

A seguir deve-se apontar onde a organização está localizada em seus mercados estratégicos e áreas de interesse. Logo depois, explica-se a posição da empresa com relação a seus concorrentes e como o lançamento ou relançamento do produto em questão irá ajudá-la a atingir seus objetivos estratégicos. O texto deve conter uma análise resumida do produto:

- ✓ Contemplar o tempo de existência do produto, se ele foi lançado a X anos e por que esse é um plano para seu relançamento;
- ✓ Se o produto já existe e por que esse é um plano que configura o seu lançamento em novos mercados;
- ✓ Se o produto é novo e esse é o plano para o seu lançamento em mercados existentes;
- ✓ Se o produto é novo e esse é o plano para seu lançamento em mercados novos.

Quando for o caso de relançamento, é importante adicionar um breve relato dos resultados históricos do produto. Nessa ocasião, cita-se também a importância do produto para a empresa. Se a situação é a de um produto existente, registra-se sua participação no total das vendas e dos lucros da empresa, da divisão ou da linha de produtos. Na ocorrência de um produto novo, fala-se sobre as expectativas quanto à sua participação nas vendas e nos lucros da empresa, da divisão ou linha de produtos.

É sempre importante terminar essa seção com um breve, mas preciso, comentário a cerca da adequação do produto com relação à missão e à visão da empresa, caso estejam definidas.

Como essa seção visa proporcionar um panorama da oportunidade disponível, não há necessidade de expor detalhes, mesmo que muito importantes. Esses serão abordados em outras seções. De qualquer maneira, o planejador deve considerar a cultura da empresa e os hábitos dos leitores do plano para definir a quantidade de páginas e as informações a serem incluídas.

Seção 2. Objetivos

- ◆ O que pretende atingir com o produto a curto, médio e longo prazos;
- ◆ Comumente o foco é em participação de mercado, volume de vendas e lucro;
- ◆ Os objetivos devem ser mensuráveis, identificáveis no tempo e bem definidos.

Vamos lembrar as diferenças entre objetivos e metas. Um objetivo - em termos gerais - é algo que se quer alcançar em determinado período. Metas são partes de um objetivo, tanto em termos da tarefa em si quanto do prazo de realização. Por exemplo, enquanto um objetivo pode ser "alcançar 20% de participação de mercado em 3 anos", as metas decorrentes podem ser "1) alcançar 5% de participação de mercado no final do primeiro ano e 2) alcançar 12% ao final do segundo ano".

Em termos de marketing, um objetivo é algo que se quer alcançar em um determinado período, e que configure a realização de uma oportunidade. Um objetivo de marketing pode tomar diversas formas, como volume físico de vendas, volume financeiro de vendas, lucro, percentual de aprovação de um candidato a algum cargo público, percentual de aprovação pública de determinada iniciativa do governo, percentual de participação de mercado ou percentual de pessoas que associam a imagem do produto Y a atributos de comportamento.

Os objetivos de marketing são medidas de sucesso do plano de marketing. Eles precisam ser monitorados permanentemente, para que contribuam com algum *feedback* para o processo de planejamento de marketing. Esse *feedback* constante permite que os gestores de marketing possam reagir às dificuldades e,

especialmente, tomar medidas preventivas ante mudanças das condições em que o plano de marketing foi elaborado.

Objetivos de marketing têm as seguintes características:

- Mensurabilidade: precisam ser quantificados;
- Identificação no tempo: devem estar correlacionados com um prazo específicos;
- Definição clara: têm que ser claros, para não ficarem sujeitos a interpretações.

Deve-se ter sempre em conta que os objetivos serão o parâmetro utilizado para avaliar os resultados do plano de marketing. Por isso, é preciso cuidado com a descrição de um objetivo. Palavras vagas como melhorar, aumentar e maximizar não devem ser utilizadas se não estiverem seguidas de algo que tornem os objetivos, repetindo, mensuráveis, identificáveis no tempo e bem definidos.

Exemplos de objetivos de marketing

- *Aumentar 10% as vendas do produto X ao longo de três anos.* Uma análise deste exemplo mostra que tal objetivo é mensurável (aumento de 10%), está identificado no tempo (ao longo de três anos) e definido com clareza (aumentar as vendas do produto X).
- *Aumentar a participação de mercado do produto Y para 15% no final de cinco anos.* Vê-se que o objetivo é mensurável (aumento de 15%), tem identificação no tempo (no final de cinco anos) e definição clara (aumentar a participação de mercado)
- *Aumentar o índice de lembrança da marca de 20% para 35% em 3 anos.* Neste caso também é fácil identificar as características do objetivo: mensurável (aumento de 20% para 35%) identificado no tempo (em 3 anos) e definido (aumentar o índice de lembrança da marca).

Mesmo que o plano estratégico da sua organização defina com clareza os objetivos dos planos de marketing, ainda assim é recomendável escrevê-lo ao final do processo de elaboração do plano, porque ao longo do desenvolvimento do plano de marketing podem-se identificar circunstâncias que justifiquem ajustes nos números.

PARTE II - MARKETING ESTRATÉGICO

É nesta parte que os profissionais de marketing descreverão a segmentação do mercado, selecionarão o mercado-alvo adequado e demonstrarão o posicionamento do produto. É a essência do marketing estratégico, a fase em que se estuda o mercado, ambiente onde o plano de marketing irá atuar.

Esta parte, também denominada fase de levantamento de informações, precisa ser muito bem estruturada para que o planejador possa elaborar a parte seguinte, *Marketing Tático*, tendo como base informações precisas e completas.

A parte II, Marketing Estratégico, tende a ser a mais trabalhosa de todo o plano de marketing, porque no Brasil, mesmo hoje, obter informações é tarefa complexa. É muito importante para o sucesso do plano ter em mente que informações corretas, detalhadas e confiáveis são de extrema necessidade; elas podem fazer a diferença entre um plano que resulte bem ou um plano medíocre que não alcance os objetivos desejados.

Todo o tempo empregado no levantamento das informações solicitadas nesta parte do plano tem alto retorno. Um Sistema de Informações de Marketing bem estruturado é essencial para a elaboração precisa do Marketing Estratégico.

Seção 3. Consumidor

O consumidor é o ponto central do marketing, o início de todo o processo de planejamento. O modelo de planejamento tático, o dos 4Ps, tem como foco exatamente o consumidor. Assim sendo, a razão de ser desta seção do plano é conhecer e entender o consumidor do produto objeto do plano de marketing, e o SIM é a fonte das informações que a irão compor.

Vejamos os elementos críticos para se entender o consumidor, apresentados em forma de perguntas.

3.1. Perfil do consumidor

- o consumidor é uma organização ou pessoa física?
- qual seu perfil cultural (valores, costumes)?
- qual o seu perfil social (grupos de referência, família, papéis e posições sociais)?
- qual o seu perfil pessoal (idade, ocupação, condições econômicas, estilo de vida, personalidade)?
- qual o seu perfil psicológico (motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes)?

3.2. Desejos e necessidades do consumidor

Relaciona-se com um produto da própria empresa ou um da concorrência que esteja sendo tomado como padrão de excelência, ou *benchmark*

- ele está satisfeito com o produto?
- o que o consumidor mais gosta no produto?
- o que o consumidor menos gosta no produto?
- o que o consumidor gostaria que fosse modificado no produto?
- por que o consumidor consome o produto?

3.3. Hábitos de uso e atitudes do consumidor

- como o consumidor compra?
- onde ele prefere comprar?
- como ele decide a compra?
- quanto ele compra (grande, médio ou pequeno volume)?

3.4. Papéis de compra

Lembre-se de que nem sempre quem compra é quem usa o produto. Existem algumas variáveis, indicadas pelas seguintes perguntas:

- quem é o iniciador da compra?
- quem é o influenciador?
- quem decide o produto a ser comprado?
- quem é o comprador?
- quem é o usuário do produto?

Seção 4. Mercado

Informações baseadas em dados e fatos são fundamentais para que o planejador possa criar táticas identificadas com a realidade do mercado. Uma das causas de fracassos de planos de marketing, em especial no Brasil, é exatamente a disponibilidade muito limitada de

informações. Pior, quando disponíveis, essas informações nem sempre são dignas de confiança. Na maioria das vezes elas nem mesmo são completas. Devido a essas dificuldades, a Seção 4 é possivelmente a mais trabalhosa do plano de marketing.

Contudo, como a falta de informações pode fazer com que o planejador elabore seu plano sobre premissas incorretas - o que certamente leva ao fracasso total ou pelos menos parcial - ,

todo o tempo, esforço e os recursos financeiros utilizados no desenvolvimento de informações úteis têm retorno elevado. Vale a pena até mesmo reduzir um pouco a velocidade de elaboração do plano para obter informações que realmente sejam dignas de confiança. Este tipo de providência economiza muito tempo futuro e, particularmente, evita despesas inúteis durante a implementação do plano.

Não se pode esquecer de anotar a fonte a data de qualquer informação, de modo a ter o máximo de controle possível sobre as bases de dados e fatos. As tabelas e os quadros devem sempre conter a fonte.

4.1. Histórico do mercado

- como o mercado em que estamos atuando foi criado?
- como este mercado se desenvolveu nos últimos anos?
- quais os fatores mais importantes ocorridos nos últimos anos que definiram as características do mercado?
- quem são as pessoas ou empresas mais importantes deste mercado?

4.2. Tamanho do mercado

- qual o tamanho do mercado em termos de volume físico de vendas?

- qual o tamanho do mercado em termos de valor de vendas ao varejo?
- qual sua evolução nos últimos 10 anos?

4.3. Tamanho do mercado, por região

- qual o tamanho do mercado (em volume físico e valor) por região, estado ou até mesmo por cidade?

4.4. Estágio da demanda

- a demanda está em estágio introdutório, crescente, maduro ou declinante?

Exemplo. *Computadores, demanda crescente.*

4.5. Sazonalidade

- em que épocas do ano as vendas são significativamente maiores?
- qual a variação percentual de volume nos períodos de sazonalidade?

Exemplo:

Sorvete = verão;

Bronzeadores solares = verão;

Hotéis de lazer = verão, feriados;

Produtos de papelaria = volta às aulas (fevereiro, agosto)

4.6. Impacto da tecnologia

- qual o impacto que a evolução da tecnologia tem tido no mercado?

- qual a frequência desse impacto?

Exemplo: Informática - grande impacto em função da velocidade no desenvolvimento de chips cada vez mais poderosos.

4.7. Concorrentes

- quais as empresas concorrentes? São de capital local ou de multinacionais?
- que outras empresas pretendem entrar no mercado? São nacionais ou multinacionais? Que posição pretendem alcançar no mercado?
- como as empresas atuantes no mercado estão organizadas? Em unidades de negócios, divisões, departamentos ou outro formato?
- como essas empresas se organizaram para vendas? Com equipes próprias ou terceirizadas?
- há algum fator de cultura interna dessas empresas que seja relevantes conhecer?

Observação: Notícias de jornais e revistas especializadas, bem como informações vindas de fornecedores e clientes, indicam respostas sobre a concorrência.

4.8. Participação de mercados das principais marcas

- qual a participação de mercado, se possível nos últimos cinco anos, das principais marcas?

4.9. Segmentação do mercado

- quais os segmentos existentes no mercado?
- que novo segmento pretendemos criar (no caso de lançamento de um produto inovador)?
- qual o tamanho dos segmentos em volume e em valor?
- qual o tamanho dos segmentos por região?
- quais as marcas e fabricantes mais importantes em cada segmento?

4.10. Características do P de produto

Salientamos que produto, no contexto deste modelo de plano de marketing, refere-se ao conceito que faz parte do composto de marketing. É importante responder às seguintes perguntas, sobre os produtos da concorrência e os de sua própria empresa:

- quais os produtos existentes no mercado e quais seus fabricantes?
- de que tipo são esses produtos?
- quais as marcas?
- quais as embalagens, cores e design?
- quais os pontos diferenciação dos produtos existentes no mercado?
- qual o nível de qualidade de produtos existentes no mercado?
- quais os serviços utilizados que agregam valor aos produtos existentes?
- como é feito o atendimento ao consumidor?

4.11. Características do P de ponto (distribuição)

Ponto, no contexto de marketing, refere-se à distribuição. Responda às seguintes perguntas:

- que canais de distribuição servem a este mercado?
- qual a participação de cada canal em termos de vendas, volume e valor?
- quais as principais empresas atuantes nos canais?
- quais os procedimentos para efetuar vendas pelos canais existentes neste mercado?
- como é feito o processo logístico nesse mercado?

4.12. Características do P de promoção (comunicação)

O termo promoção é usado aqui com o sentido de comunicação com o mercado. Devem ser respondidas as seguintes perguntas:

- quais as estratégias de posicionamento dos produtos concorrentes?
- quais os componentes da comunicação dos concorrentes? Qual a combinação mais usada pelos concorrentes? Por exemplo, Desodorante Rexona: TV, revista e material de ponto-de-venda.
- quais as promoções de vendas mais freqüentes no mercado (descontos aos clientes, descontos aos consumidores, brinde grátis, produto grátis ou com desconto)?
- quais as campanhas publicitárias dos concorrentes?
- quais as características da propaganda feita pelos concorrentes?

- qual o nível de investimento em comunicação dos concorrentes?
- quais os veículos mais utilizados?

4.13. Características do P de preço

Veja o quadro abaixo que contém uma lista dos elementos componentes do P de preço. As perguntas que se seguem são básicas:

- quais os preços de venda dos concorrentes para os canais de distribuição? (você pode iniciar com as listas de preços, mas deve verificar se eles são realmente praticados, pois podem estar sofrendo reduções por descontos especiais; é sempre recomendável tirar a prova com algumas notas fiscais dos clientes).
- a que preços esses produtos chegam ao consumidor?
- quais as margens de lucro praticadas pelo comércio varejistas?
- qual a estrutura de formação dos preços dos produtos deste mercado?
- qual a estrutura hipotética de formação dos custos dos produtos líderes de mercado (hipotética, por ser raro conseguir essa informação)?
- quais os impostos aplicados sobre os produtos?
- quais os prazos de pagamento praticados pela concorrência?
- quais as condições de pagamento praticadas pela concorrência? Existem desconto não-promocionais? Quais são?

Exemplo

| Mercado de refrigerantes, dados hipotéticos, embalagem de 2 litros, varejo | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|
| Produto | Preço | Índice |
| Refrigerante 1 | 1,25 | 100 |
| Refrigerante 2 | 1,35 | 108 |
| Refrigerante 3 | 1,40 | 112 |
| Refrigerante 4 | 1,30 | 104 |
| Refrigerante 5 | 1,28 | 102 |

A tabela de comparação usada neste exemplo mostra número-índices, muito úteis por dar uma idéia clara da diferença de preços existente entre os diversos produtos. Para se chegar ao índice, elege-se um produto (pode ser o líder de mercado ou o produto da sua empresa, se for o caso, algum outro) para servir de base 100 (neste caso o refrigerante 1), em seguida divide-se o preço do refrigerante 2 pelo preço do refrigerante 1 e multiplica-se por 100, fazendo-se o

mesmo com os demais produtos. Por último, eliminam-se as casas decimais.

As elaboração de tabelas de comparação de preços e demais informações sugeridas nas perguntas permite uma visão mais clara da maneira como funciona o mercado em termos de preços.

4.14. Projeções de mercado e comentários

Este é um item muito importante da Seção 4. Aqui se resume o raciocínio sobre as tendências do mercado com base nos dados e fatos compilados e analisados anteriormente nesta seção.

As projeções devem ser elaboradas levando-se em conta hipóteses econômicas, como o crescimento da economia (produto interno bruto), inflação, taxa cambial e outros fatores macroeconômicos que afetam o mercado. As hipóteses econômicas utilizadas nesta seção precisam necessariamente ser as mesmas das hipóteses econômicas utilizadas na Seção 11, *Resultados Financeiros*.

As perguntas a seguir devem ser respondidas em forma de quadros ou tabelas, com projeções de pelo menos cinco anos:

- quais as projeções do tamanho do mercado? (total de mercado, mercado por segmento, mercado por região e outras subdivisões que o planejador e outras pessoas na organização considerem importante)
- quais as projeções de participação no mercado para a nossa organização?
- quais as projeções de participação no mercado para os concorrentes?

Cada tabela com projeções requer um comentário explicando a lógica que justifica a projeção. Tal providência irá permitir ao leitor do plano de marketing entender com clareza as projeções e, em virtude disso, ele poderá se comprometer com os objetivos decorrentes das projeções. Para facilitar a compreensão, os comentários devem ser sintéticos e transparentes.

Seção 5. Aspectos Legais

Nesta seção buscam-se identificar as exigências legais sobre o produto focado no plano de marketing. As informações apresentadas neste tópico têm impacto direto na legalidade e na responsabilidade do produto, bem como da empresa e de seus executivos. Várias questões estão envolvidas aqui, embora nem

sempre todas sejam necessariamente pertinentes a todos os tipos de produtos. Alguns são regidos por exigências legais mínimas, outros são controlados muito de perto por órgãos reguladores nos níveis municipal, estadual, federal e até mesmo internacional. Muitas vezes é não só recomendável como necessário consultar advogados especializados. É essencial, também, incluir não apenas informações sobre a legislação em vigor, mas também dados sobre possíveis mudanças que possam estar sendo gestadas no Poder Legislativo, ou mesmo sobre tendências mundiais.

Os aspectos relacionados a seguir devem ser desdobrados de acordo com as características específicas de cada negócio. Além disso, os elementos críticos devem ser destacados.

1.1 Requisitos legais para a industrialização do produto

- é preciso haver aprovação de algum órgão do governos para se fabricar o produto?
- quais os custos de taxas de registros nos órgãos públicos (p. ex.: INPI, Ministério da Saúde e outros)?
- existe alguma legislação que rege a comercialização do produto?
- há preço controlado por algum órgão do governo?
- há liberdade de comunicação para o lançamento e a sustentação do produto?
- quais os órgãos governamentais envolvidos?
- quais as medidas a serem tomadas?

Exemplos

Cigarros: existe proibição de propaganda em mídia eletrônica durante o período diurno até 21 horas; as embalagens devem conter texto de alerta indicado pelo Ministério da Saúde.

Medicamentos: a produção e a comercialização só podem ocorrer após aprovação de registro no Ministério da Saúde, o que implica um processo burocrático que, no mínimo, leva 3 a 6 meses; poucos medicamentos podem ser comercializados em supermercados.

Automóveis: existem diversas exigências governamentais quanto a aspectos de segurança e controle de poluentes.

Registro da marca

- a marca já está registrada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI? Até quando? Em nome de quem?
- a marca tem registro em outros países, especialmente do Mercosul? Quais? Até quando?

Código de Defesa do Consumidor

O Código de Defesa do Consumidor (Lei n.º 8.078, de 11 de setembro de 1990) dispõe sobre a proteção do consumidor. Ele pode ser um instrumento valioso para o profissional de marketing fazer a empresa conquistar a simpatia das pessoas que compram seus produtos.

É fundamental que a organização se antecipe às exigências legais de proteção ao consumidor; pois essa é uma questão que afeta diretamente a imagem da organização como um todo e não apenas a de um produto.

É importante lembrar que o consumidor deixa de comprar um produto quando não está satisfeito com ele, e esse é o pior castigo que uma organização pode receber. Sem compras, não há recursos para mais nada: pesquisa, propaganda, fabricação. Sem compras não há lucro, nem emprego. Portanto, cumpra rigorosamente o Código de Defesa do Consumidor. O plano de marketing precisa considerar todas as exigências contidas no Código.

Algumas perguntas a serem respondidas:

- os textos dos rótulos contêm as informações exigidas pelo Código?
- qual a estrutura que a organização tem (ou precisa de ter) para atender clientes com produtos defeituosos?
- como sua organização está estruturada para lidar com clientes inadimplentes?
- os contratos usados pela organização estão de acordo com os cuidados definidos pelo Código?
- os procedimentos da organização quanto a atendimento, garantias e trocas de produtos estão sintonia com o Código?
- a comunicação do produto pode ser defensável em qualquer situação?
- os procedimentos comerciais adotados para o produto estão isentos de práticas abusivas?

Seção 6. Posicionamento do produto

O posicionamento do produto é elemento crucial no processo mercadológico. Afinal, posicionamento é o modo como o consumidor percebe o produto, é a informação que fica na mente das pessoas. Definir o posicionamento de um produto é uma atividade delicada, que demanda análise e grande conhecimento sobre o mercado e o consumidor. Na definição do posicionamento está incluída a decisão quanto aos aspectos diferenciais que deverão ser comunicados ao mercado.

Esta seção requer que você elabore um quadro apresentando o posicionamento dos produtos concorrentes. O ideal é que essa informação venha de pesquisa de mercado (p. ex.: pesquisa de imagem) onde se verifica o que os consumidores pensam dos produtos, o que está na mente deles. Outro método - menos preciso, contudo mais barato e mais rápido - pode ser a análise da comunicação (p. ex.: propaganda em televisão e outros meios, folhetos de promoção de vendas, rótulos, textos de assessoria de imprensa) dos produtos concorrentes feita por especialistas, isto é, por profissionais de marketing com a ajuda de publicitários da agência de propaganda que tem a conta da sua empresa.

Depois de elaborado o quadro de posicionamento dos concorrentes é necessário formalizar o posicionamento do seu produto com uma frase objetiva e sucinta que descreva o conceito do produto. Esta frase deverá sintetizar como você quer que o consumidor perceba o produto. Ela será parte fundamental do *briefing* de comunicação elaborado para a agência de propaganda que desenvolverá todos os materiais de comunicação.

A frase de posicionamento - neste momento da vida do produto, isto é, no estágio de desenvolvimento do produto - é um desejo do que você quer que os consumidores pensem acerca do produto, a imagem desejada, o posicionamento desejado. Alguns meses após o lançamento do produto, será preciso realizar uma pesquisa de imagem para verificar o posicionamento real na mente dos consumidores.

PARTE III - MARKETING TÁTICO

Para que um plano seja confiável, é importante o desenvolvimento de táticas realistas de acordo com os prazos previstos.

Seção 7 - Produto

Produto é um bem material (tangível) ou imaterial (intangível) oferecido a um mercado, visando à satisfação de um desejo ou necessidade. Existem pelo menos sete tipos de produtos:

- tangíveis (bens materiais);
duráveis (p. ex.: automóveis, vestuário, máquinas industriais);
não-duráveis (p. ex.: cerveja, xampu, alimentos);
- intangíveis (bens materiais);
serviços (p. ex.: salão de cabeleireiro, manutenção de equipamentos industriais);
pessoas (p. ex.: um atleta, um político);

locais (p. ex.: Rio de Janeiro, Fortaleza);
organizações (p. ex.: Unicef, igrejas);
idéias (p. ex.: planejamento familiar, vacinação).

Além disso, um produto pode ser classificado como de consumo (p. ex.: xampu) ou industrial (p. ex.: máquinas para uma fábrica).

Esta seção do plano de marketing descreverá detalhes táticos referentes ao produto. Os principais elementos a serem considerados estão descritos a seguir.

7.1. Histórico

No caso de produto existente, faz-se um breve histórico sobre ele; quando se tratar de produto novo, explicam-se as razões de sua criação e de seu desenvolvimento.

7.2. Ciclo de vida e estratégia de marketing

- em que fase de seu ciclo de vida o produto está: introdução, crescimento, maturidade ou declínio?
- qual a estratégia básica para o produto, considerando-se o atual estágio do seu ciclo de vida?

Exemplo. O produto se encontra na fase de lançamento/introdução. A estratégia básica é construir imagem de marca, gerar experimentação distribuição rapidamente o produto nos pontos-de-venda.

7.3. Características

- é um produto de consumo ou industrial?
- se de consumo, é de conveniência, opcional ou especialidade?
- se industrial, é matéria-prima, equipamento ou serviço?
- quais suas características e, especialmente, quais as características que o diferenciam dos produtos concorrentes?

7.4. Benefícios (ou hierarquia de valor) para o consumidor

- qual é o produto básico (p. ex.: xampu = limpeza)
- qual é o produto real (p. ex.: xampu = frasco de um litro) ?
- qual é o produto ampliado (p. ex.: xampu = condicionador)?
- por que o consumidor vai querer comprar o produto?
- quais as necessidades e desejos do consumidor que o produto irá satisfazer?
- quais as pesquisas de aceitação do produto feitas junto ao consumidor?
- quais os resultados das pesquisas?

7.5. Marca

- qual a marca escolhida para o produto? Por quê?
- é marca individual ou de família?
- houve pesquisa de marca junto ao consumidor para se escolher a marca?

7.6. Design

- o *design* do produto é inovador, conservador ou contemporâneo?
- quem desenvolveu o *design*?

7.7. Embalagens e rótulos

- quantas embalagens, ou versões, serão comercializadas?
- como é a embalagem do produto?
- como é a embalagem de transporte?

7.8. Rótulos

- qual o conteúdo, em termos de peso ou de volume?
- quais são os ingredientes?
- qual o prazo de validade?
- qual o texto dos rótulos? Já houve aprovação legal e técnica para o rótulo?
- código de barras incluídos?

7.9. Qualidade

- qual o nível de qualidade do produto?
- qual o desempenho técnico ou operacional do produto com relação aos concorrentes?
- que testes de qualidade foram realizados, e quais os resultados?

7.10. Serviços e garantias

- que serviços estão associados ao produto?
- que garantias precisam ser dadas ao produto?
- qual a estrutura de serviços e garantias que será utilizada?
- como será o processo de treinamento para a estrutura de serviços e garantias?

7.11. Formas de uso e cuidados

- como o produto deve ser usado?
- que instruções para o uso serão fornecidas?
- quais os cuidados que devem ser tomados para se usar o produto?

7.12. Necessidades regionais

- que características regionais das necessidades e dos desejos dos consumidores causarão impacto no produto e exigirão versões específicas (influências ambientais, culturais, religiosas, geográficas, legais, lingüísticas)?

7.13. Desenvolvimento de produto

- que ações de desenvolvimento de produto (novas embalagens, versões ou fórmulas), estão previstas?
- qual o orçamento para essas ações?

Observação: o orçamento previsto para as ações de desenvolvimento de produto deverá estar demonstrado na seção 11, *Resultados Financeiros*, inserido no demonstrativo de lucros e perdas.

7.14. Pesquisas previstas

- quais as pesquisas de mercado previstas para desenvolvimento do produto?
- Qual o orçamento para essas pesquisas?

Observação. O orçamento de pesquisa deverá ser somado aos das demais seções da Parte III, Marketing Tático. O valor da soma final de todos os orçamentos de pesquisa deverá ser transportado para a Seção 11, *Resultados Financeiros*, no demonstrativo de lucros e perdas.

7.15. Check list de produção e logística

Esta tópica resume as principais providências relativas a produção e logística. Ele deve ser preenchido com precisão a partir de informações fornecidas pela diretoria ou gerência da área. Elementos importantes:

Suprimentos:

- há algum problema de suprimento para material de embalagem ou matéria-prima?
- há alguma dificuldade com itens importados?

Instalações e espaço:

- as instalações físicas para fabricação e armazenagem estão adequadas? Há necessidade de investimentos?

Equipamentos:

- os equipamentos e máquinas estão adequados à fabricação do produto?
- há necessidade de adquirir algum equipamento? Qual o investimento necessário?
- há dificuldades com prazos de entrega?

Pessoal técnico:

- o pessoal disponível está treinado?
- há necessidade de mais contratações?

Testes médicos:

- há necessidade de testes médicos para se fabricar e comercializar o produto?
- quais são eles? Já foram realizados? Quais os resultados?

Quadro-resumo de investimentos:

- mostrar um quadro que resuma os valores anuais dos investimentos citados nos itens anteriores

Seção 8. Ponto

O P de ponto-de-venda é também chamado simplesmente de ponto, praça ou, ainda, distribuição. É uma forma mnemônica de se referir a um conjunto complexo de elementos que visa tornar o produto disponível para o consumidor onde e quando ele o desejar, e isso inclui elementos importantes como canais de distribuição, logística de mercado e as variáveis que integram esses elementos.

Nesta seção, serão definidas as táticas relativas a todo o processo de distribuição do produto para o mercado-alvo:

8.1. Canais de distribuição

- as vendas serão diretas ao consumidor? Ou serão feitas por intermediários?
- quantos intermediários estarão envolvidos no processo de levar o produto até o consumidor?
- quais são os intermediários?

- que canais de distribuição serão utilizados para comercializar o produto?
- se houver possibilidade de conflitos entre canais, como esses conflitos serão administrados?

8.2. Relacionamento com os canais

- que ferramentas de marketing serão utilizadas no relacionamento com os canais de distribuição escolhidos?
- haverá estratégias *pull* (voltadas para estimular o consumidor a comprar) ou estratégias *push* (voltadas para estimular o intermediário a comprar)? Ou haverá um equilíbrio entre as duas estratégias?
- o orçamento para essas ferramentas estão incluídos no orçamento da seção *Promoção* do Plano de marketing ou há necessidade de orçamento específico? Se houver, descreva o orçamento.

8.3. Logística de mercado

Logística de mercado é um conceito que evoluiu do processo de distribuição física para o conceito de administração da cadeia de suprimentos. A função da logística de mercado é coordenar as atividades de fornecedores, compradores, fabricantes, profissionais de marketing, participantes de canal e consumidores.

Responda às seguintes perguntas:

Estoques

- qual a necessidade de estoque por canal?
- a produção inicial será suficiente para suprir adequadamente o *pipeline* (quantidade necessária para garantir a presença do produto nas prateleiras dos pontos-de-vendas) dos canais de modo que não haja falta nem excesso de produto?

Transporte

- quem fará o transporte do produto?
- o frete estará incluído no preço?

Armazenagem

- haverá necessidade de armazéns regionais?
- será necessário construir armazéns próprios ou eles poderão ser alugados?

8.4. Previsão de vendas

Considerando as informações desenvolvidas para as partes do plano referentes a *marketing estratégico* e a *marketing tático*, reuniram-se condições para a elaboração de uma previsão de vendas - a qual será, inclusive, utilizada no cálculo dos resultados financeiros, no planejamento operacional de compras, de finanças e de recursos humanos. Dessa forma, a previsão deve ser desenvolvida com muito cuidado, baseada em critérios bem definidos.

Uma previsão de vendas bem feita deve ser desenvolvida de acordo com os seguintes parâmetros:

- por canal de distribuição e, se possível, por cliente;
mês a mês para os primeiros 12 meses; dependendo do ciclo de compras do produto, a
previsão de vendas deve ser feita para cada dia;
- para os primeiros cinco anos, com previsões anuais distintas para cada ano;
- por embalagem individual do produto, incluindo amostras grátis;
- por região, para o total do país e exportações.

Métodos de previsão de vendas. Existem vários métodos de previsão de vendas, e é preciso distinguir entre os que são aplicáveis a produtos existentes e os que podem ser empregados em produtos novos:

Produtos existentes

- ◆ métodos qualitativo
 - júri de executivos: reflete a opinião dos executivos da empresa especialistas na venda do produto objeto da previsão;
 - pesquisa junto à equipe de vendas: baseia-se na opinião da equipe de vendas que trabalha com o produto, o que envolve perspectivas das diversas regiões do país, bem como as intenções de compras dos seus clientes;
 - pesquisa de intenção de compras junto aos consumidores: consiste na consulta direta aos consumidores do produto; aplica-se melhor a bens industriais vendidos para um pequeno número de clientes que são consumidores finais do produto;
- ◆ métodos estatísticos/tendência
 - análise da tendência: refere-se à projeção de vendas com base nas vendas passadas do produto;

- mínimos quadrados: é uma variação da análise da tendência; calcula-se uma linha de tendência aplicando-se fórmulas matemáticas;
- semimédias: são o cálculo da média entre duas médias; aplica-se quando existe uma tendência linear ou aproximadamente linear;
- médias móveis: referem-se ao cálculo de uma seqüência de médias aritméticas;
- ◆ métodos estatísticos/correlação
 - correlação simples: é a comparação entre dois números e a identificação de uma relação entre eles;
 - correlação (método algébrico): este método mede o grau de associação entre variáveis, ou seja, entre quantidades de vendas passadas;
 - números-índices: é a redução dos números de vendas passadas a números-índices, o que significa comprar números diferente usando-se uma base de referência comum;
 - correlação múltipla: é a identificação dos números de vendas de um mercado qualquer com várias séries estatísticas;
 - correlação não-linear: também conhecida como regressão estatística; envolve cálculos matemáticos sofisticados;
 - elasticidade: mede-se o coeficiente de elasticidade, que é a relação existente entre as variações percentuais na renda e as variações percentuais na procura de bens.
- ◆ métodos estatísticos/variações sazonais e cíclicas
 - vendas acumuladas: refere-se à previsão feita periodicamente à medida que progredem as vendas da estação; muito útil para produtos sazonais, isto é, com flutuações periódicas ao longo do ano;
 - variações sazonais o estudo das séries estatísticas cronológicas;
 - ciclos: é o estudo dos ciclos econômicos e a influência que exercem nas vendas de determinado produto;

Produto novos

- potencial de mercado: é o cálculo das possibilidades totais de venda de determinado mercado, ponderado pelo objetivo de participação de mercado desejado para um produto novo específico;
- teste de mercado: é um experimento controlado que visa identificar os resultados de vendas do lançamento de um produto novo;
- evolução: é a previsão de vendas de um produto novo partindo-se das vendas de um produto existente; considera-se que o produto novo apresenta um grau de evolução, quando comparado a um

- produto existente, o que pode representar um percentual fixo de aumento de vendas;
- substituição: este método analisa o produto novo como se fosse substituir algum produto ou serviço existente;
 - comparação com a experiência internacional: refere-se à comparação das vendas de produtos similares entre dois países diferentes; é um método muito usado nas empresas multinacionais;
 - comparação com a experiência local: é a utilização da experiência de lançamento de um produto em uma região ou cidade em outras regiões ou cidades;
 - estrutura de distribuição da empresa: a introdução de um produto novo no mercado depende diretamente da estrutura de distribuição da empresa, o que envolve elementos como números de pontos-de-vendas visitados pela equipe de vendas, frequência das visitas, grau de motivação dos vendedores, prestígio da empresa junto aos seus clientes, bem como o histórico de lançamento de produtos novos da empresa.

Muitas empresas costumam usar não apenas um método de previsão de vendas, mas dois, três ou mais métodos diferente que se complementam e aumentam a precisão da previsão de vendas.

8.5. Pesquisas previstas

- que pesquisas de mercado estão previstas para avaliar as táticas de ponto utilizadas?
- qual o orçamento para essas pesquisas?

Observação. O orçamento de pesquisa desta seção deverá ser somado aos orçamentos das demais seções da Parte II, Marketing Tático. O valor da soma final de todos os orçamentos de pesquisa deverá constar da Seção 11, *Resultados Financeiros*.

Seção 9. Promoção

O P de promoção congrega uma série de formas de comunicação com o mercado. O quadro abaixo mostra as ferramentas mais utilizadas no P de promoção - ou, em outras palavras, na comunicação com o mercado.

| Ferramentas mais usadas na comunicação com o mercado | | | | |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------|---------------|-------------------|
| Propaganda | Promoção de Vendas | Relações públicas | Venda pessoal | Marketing direto |
| Anúncios | Adesivos | Comunidade | Amostras | Catálogos |
| Anúncios de loja | Amostras | Entrevistas | Apresentações | Compra eletrônica |
| Audiovisuais | Brindes | Eventos | Convenções | Compra via TV |
| Catálogos | Concursos | Filantropia | Feiras | Correio de voz |
| <i>Displays</i> | Cuponagem | Jornal da Empresa | Incentivos | E-mail |
| Encartes | Demonstrações | <i>Kits de imprensa</i> | | Fax |
| Luminosos | Descontos | <i>Lobbying</i> | | Listagem |
| Videoteipes | Exposições | Mídias especiais | | Telemarketing |
| | Feiras | Patrocínios | | |
| | Fidelização | Publicações | | |
| | Reembolso | Relatórios anuais | | |
| | | Seminários | | |

A seguir, temos as perguntas mais importante que precisam ser respondidas nesta seção do plano de marketing.

9.1. Propaganda

- propaganda é recurso principal ou de apoio? Por que?
- como será mantido o controle do posicionamento? Serão elaborados manuais?

9.1.1. Público-alvo

É aquele a quem a comunicação é dirigida. O público-alvo é descrito em termos de características demográficas, e também muitas vezes em termos de características psicográficas (combinação de características psicológicas e demográficas), como idade, gênero, educação, renda, hábitos de compra e semelhantes.

- qual o público-alvo do produto (em detalhes)?

Exemplo: Homens e mulheres, classes sociais (A, B e C), residentes em centros urbanos, trabalhadores em empresas públicas, mínimo de

10 anos no emprego atual, com animais domésticos em casa, especificamente com cães de qualquer raça.

9.1.2 Copy strategy

Copy strategy, ou estratégia de criação, é uma técnica útil para definir com clareza e precisão a comunicação do produto. Ela visa definir como a mensagem em si será desenvolvida para atingir os objetivos do plano de marketing. Todas as peças de comunicação - como o comercial de televisão, os anúncios impressos, os folhetos e qualquer outro material similar - que serão criadas a partir do *copy strategy*, devem considerar os itens que se seguem.

Objetivo. define qual a imagem que se deseja estabelecer para o produto com base no seu posicionamento.

Reason why: define qual a razão lógica que justifica o posicionamento que se deseja estabelecer para o produto.

Estilo e tom: define os aspectos psicológicos que se desejam comunicar.

Imagem do consumidor: é a imagem com a qual se deseja caracterizar o consumidor nas peças de comunicação do produto.

9.1.3. Agência de propaganda

- o serviço de propaganda pode ser feito na própria empresa, por funcionários especializados já disponíveis ou a serem contratados?
- é necessário contratar uma agência de propaganda? Qual? Qual o custo negociado?
- será necessário contratar *free-lancers*? Quem? Qual o custo?

9.1.4. Mídia

- qual o objetivo a ser atingido com a mídia no ano I?

Observação. Em geral, os objetivos de mídias são expressos em GRP (*gross rating points*) ou em TGRP (*target gross rating points*); também se mencionam cobertura e frequência.

- qual a estratégia de mídia?

Observação. Costumam mencionar os meios - televisão, rádio, cinema, *outdoor* e outros -, se é contemplada a propaganda cooperativada com clientes e outros elementos que indiquem como os objetivos de mídia serão atingidos.

- qual o orçamento de mídia para o ano I?
- qual a comparação dos investimentos em mídia entre o nosso produto e a concorrência?

Observação. É útil acrescentar comentários referentes à possível reação dos concorrente e quanto ao nível de investimentos para o nosso produto; um forte apoio de construção de imagem de marca normalmente requer um investimento comparativo - em porcentagem do total investido pelo mercado - , equivale a três ou quatro vezes o objetivo de participação de mercado para a marca.

- qual o quadro de inserções para cada praça onde haverá apoio de mídia?

9.2. Promoção de vendas

- qual o objetivo a ser atingido com a promoção de vendas?
- quais as ferramentas de promoção de vendas que serão utilizadas?
- quais os programas para cada ferramenta a ser utilizada ao longo do primeiro ano?

9.3. Relações públicas

- qual o objetivo a ser atingido com relações públicas?
- que ferramentas de relações públicas serão utilizadas?
- quais os programas para cada ferramenta a ser utilizada ao longo do primeiro ano?

9.4. Venda pessoal e equipe de vendas

- qual o objetivo a ser atingido mediante a venda pessoal?

Capacidade de absorção

- a equipe de vendas está preparada para absorver mais um produto?
- se não estiver, o que está faltando?
- como serão disponibilizados os recursos que faltam?
- a estrutura organizacional está adequada?

Treinamento da equipe

- qual será a argumentação utilizada pela equipe de vendas?
- como será feito o treinamento dela?
- qual o conteúdo do programa de treinamento?
- quem fará o treinamento?

Material de trabalho

- que material de apoio a equipe de vendas precisará utilizar no dia-a-dia?
- quando o material estará disponível?

9.5. Marketing direto

- qual o objetivo a ser atingido com o marketing direto?
- que ferramentas de marketing direto serão utilizadas?
- quais os programas para cada ferramenta a ser utilizada ao longo do primeiro ano?

9.6. Evento de lançamento

- será feito algum evento oficial para o produto (p. ex.: convenção de lançamento)?
- que tipo de evento? Será nacional ou regional?
- qual será o público convidado (p. ex.: somente equipe de vendas, incluirá clientes, fornecedores, funcionários do governo)?
- onde será realizado? Qual a programação básica?

9.7. Endomarketing

Codificado por Saul Bekin, endomarketing é um conjunto de ações de marketing dirigidas ao público interno da organização - os funcionários. As ações de endomarketing geram integração dos funcionários - e até dos seus familiares - com os objetivos da organização, o que contribui muito para o sucesso do produto.

Uma das situações mais constrangedoras - e também potencialmente destrutivas para o sucesso de qualquer projeto de marketing - é quando um cliente telefona para a empresa, pergunta sobre um produto novo da organização e a telefonista fica sem saber o que dizer, sentindo-se como pessoa traída: a última a saber. Cabe ao planejador de marketing evitar que situações assim possam acontecer com o seu produto.

Algumas perguntas a serem respondidas no plano de marketing:

- qual é o objetivo a ser atingido?
- que ferramentas serão utilizadas?
- quais serão os programas para cada ferramenta a ser utilizada no ano I?
- todos os funcionários saberão da existência do produto, conhecerão suas características e suas principais ações no mercado? A partir de quando?
- o programa foi coordenado com o departamento de recursos humanos?

9.8. Quadro de orçamento para cada ferramenta de comunicação

Comunicação é o P que comumente tem o maior orçamento diretamente controlado pelo departamento de marketing. Deve-se ter controle rígido sobre os gastos em comunicação, e para tanto é bom que o plano de marketing tenha um demonstrativo claro e completo desses valores. O quadro abaixo é um exemplo de orçamento de comunicação. Note que ele se refere ao primeiro ano de comercialização do produto, uma vez que do segundo ano em diante basta, em geral, se estabelecer a verba total a ser investida. Os quadros de orçamento de comunicação para o segundo ano de comercialização do produto em diante deverão ser definidos durante o processo de planejamento anual de marketing da organização.

| Quadro de orçamento de comunicação para o ano I | | |
|-------------------------------------------------|--------|--------------------|
| Item | \$.000 | % da receita bruta |
| Propaganda | | |
| - produção | 80 | 0,5 |
| - mídia | 1.000 | 9,2 |
| Promoção de vendas | 800 | 7,4 |
| Relações públicas | 200 | 1,8 |
| Venda Pessoal | 150 | 1,4 |
| Marketing direto | 300 | 2,7 |

9.9. Pesquisas previstas

- quais as pesquisas de mercado previstas para avaliar as táticas de promoção utilizadas?
- qual o orçamento para essas pesquisas?

Observação. O orçamento de pesquisa da Seção 9, *Promoção* deverá ser somado aos orçamentos das demais seções da parte III, Marketing tático. O valor da soma final de todos os orçamentos de pesquisa deverá ser transportado para a Seção 11, *Resultados Financeiros*.

Seção 10. Preço

O P de preço é um elemento muito complexo e extremamente sensível: afeta diretamente a receita e o lucro. Vamos lembrar algumas características principais do preço:

- o preço recebe muito nomes: salário, juros, mensalidade, taxa, honorários, gorjeta, gratificação;
- é o único elemento do *marketing mix* que produz receita (os demais geram despesas e custos);
- quando o consumidor diz "está caro" freqüentemente quer dizer muitas outras coisas: "não tenho dinheiro agora", "não gosto da imagem do produto", "não tenho necessidade do produto", "não posso decidir sozinho".

O P de preço inclui muitas variáveis, que vão desde os custos do produto até o preço para o consumidor, passando por descontos e valores de vendas os canais.

Nesta seção é necessário responder às seguintes perguntas:

1.1. Objetivo

- qual o nível de preços estabelecido para o produto (baixo, médio, alto, luxo)?
- qual o objetivo ao se determinar o nível de preço escolhido?

1.2. Estratégia

- qual a estratégia de preços para o produto?
- qual a racionalidade da estratégia?

1.3. Comparação com a concorrência

Com relação à lista de preços para os clientes

- como o preço do produto se compara com os da concorrência (em termos unitários, em unidades de peso ou de conteúdo)? Deve-se montar uma tabela comparativa e incluir números-índices para facilitar a análise.

Com relação ao preço para o consumidor final

- como o preço do produto se compara com os da concorrência (em termos unitários, em unidades de peso ou de conteúdo)? Montar tabela comparativa e incluir números índices.

| Comparação de preços de desodorantes masculinos no varejo | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------|------------|------------------|----------------|-------------------|-----------------|---------------|
| Marca | Fabricante | Conteúdo (em ml) | Preço unitário | Preço por ml (\$) | Índice unitário | Índice por ml |
| Desodorante A | A | 90 | 1,04 | 0,012 | 100 | 100 |
| Desodorante B | B | 85 | 1,45 | 0,017 | 139 | 148 |
| Desodorante C | C | 90 | 1,57 | 0,017 | 151 | 151 |
| Desodorante D | D | 100 | 1,67 | 0,017 | 161 | 145 |
| Desodorante E | E | 90 | 1,75 | 0,019 | 168 | 168 |
| Desodorante F | F | 90 | 1,83 | 0,020 | 176 | 176 |
| Desodorante G | G | 90 | 1,99 | 0,022 | 191 | 191 |

1.4. Controle de preços

- existe controle de preços por parte do governo?
- se existe, as aprovações oficiais já foram obtidas? Quais e quando?

1.5. Margens de comercialização dos canais de revenda

- qual a margem específica, ou média, dos canais de revenda do produto?

1.6. Descontos não-promocionais

- quais os descontos não-promocionais (descontos para intermediários, por quantidade ou por pagamento à vista)?

1.7. Condições de pagamento

- que prazos e condições de pagamento se pretendem aplicar?

1.8. Financiamento

- há financiamento disponível?
- qual será o procedimento para o cliente?

1.9. Estrutura de preços

- qual a estrutura de preços do produto?
- existem oportunidades já identificadas para futura redução ou aumento de preços?

Ver na figura abaixo um exemplo de estrutura de preços de desodorante em spray.

| | | | | |
|------------------------------------------------|---------|------|-------------|--------------------------------------------|
| Desodorante Spray | | | | |
| Plano de Marketing | | | | |
| Estrutura de Preços (em \$ por frasco) | | | | |
| | Bases | \$ | \$ | |
| Custo direto total | | 1,00 | 1,00 | |
| Contribuição marginal para fabricante | 42,92 % | 1,00 | 2,00 | |
| Imposto - ICMS | 18,00 % | 0,28 | | (calculado sobre o preço fábrica desejado) |
| Imposto - PIS/COFINS | 3,65% | 0,05 | | (calculado sobre o preço fábrica desejado) |
| Preço fábrica (valor da mercadoria) | | | 2,33 | |
| Frete sobre vendas | 2,00% | 0,05 | 0,05 | (calculado sobre o preço da fábrica) |
| Imposto - IPI | 10,00 % | 0,23 | 0,23 | (calculado sobre o preço da fábrica) |
| Mark-up do cliente (média ponderada/ estimada) | 30,00 % | 0,70 | 0,70 | (calculado sobre o preço da fábrica) |
| Preço estimado ao consumidor final | | | 3,31 | |

10.10. Estrutura de custos

- qual a estrutura de custos do produto?
- existem oportunidade já identificadas para futura redução de custos do produto?

A figura a seguir apresenta um exemplo de estrutura de custos de desodorante spray.

| | |
|----------------------------|-------------|
| Desodorante Spray | |
| Plano de Marketing | |
| Estrutura de custos | |
| | \$/frasco |
| Matéria prima | 0,16 |
| Álcool | 0,05 |
| Perfume | 0,07 |
| Ingrediente ativo | 0,03 |
| Outros | 0,01 |
| | |
| Embalagem | 0,10 |
| Frasco | 0,05 |
| Tampa | 0,02 |
| Tubo pescante | 0,01 |
| Bandeja de embarque | 0,01 |
| Plástico <i>shrink</i> | 0,01 |
| | |
| Total de materiais | 0,26 |
| Mão-de-obra | 0,35 |
| Frete sobre compras | 0,01 |
| | |
| Custo direto total | 0,62 |

10.11. Pesquisas previstas

- quais as pesquisas de mercado previstas para avaliar as táticas de preços utilizadas?
- qual o orçamento para essas pesquisas?

Observação. O orçamento de pesquisa da Seção 10, Preço, deverá ser somado aos orçamentos das demais seções da Parte III, Marketing tático. O valor da soma final de todos os orçamentos de pesquisa deverá ser transportado para a Seção 11, *Resultados financeiros*, no demonstrativo de lucros e perdas.

PARTE IV. AÇÃO E CONTROLE

A parte IV do plano de marketing reúne as informações necessárias para a tomada de decisão, bem como para a implementação da ação decidida e o seu controle. A decisão será facilitada pela demonstração dos resultados financeiros e pela análise de equilíbrio. A implementação será facilitada pela programação, enquanto o

controle será orientado pelo resultado financeiro e também pela programação.

O controle também será facilitado pelas demais seções do plano, uma vez que reuniões periódicas de avaliação serão realizadas, e nelas todas as seções do plano serão permanentemente comparadas com os resultados obtidos.

As diretorias das organizações controlam o plano de marketing pela administração por objetivos, em quatro etapas: 1) estabelecimento de metas mensais e/ou trimestrais, 2) monitoramento de seu desempenho no mercado, 3) determinação das causas dos desvios com relação ao planejado e 4) adoção de ações corretivas.

Esse processo poder resultar na mudança dos programas de ação e até mesmo dos objetivos do plano, considerando-se que as condições do mercado podem mudar muito desde o momento de elaboração do plano até sua execução. Em economias estáveis, as mudanças em geral não são muito radicais, o que não acontece em economias em desenvolvimento, como a brasileira, em que mudanças freqüentes na legislação geram impactos significativos no mercado.

A partir das informações da Parte IV, a diretoria da organização tem condições de usar as cinco ferramentas de controle e avaliação do plano de marketing:

- análise de vendas: mensuração da relação entre vendas reais e as projeções de vendas (ver Seção 8, Ponto);
- análise de participação de mercado: acompanhamento da evolução da participação de mercado do produto (ver Seção 4, Mercado);
- análise de relação vendas/despesas: controle das despesas de marketing (ver Seção 9, Promoção) com relação a vendas, mas em termos percentuais (ver Seção 11, Resultados financeiros);
- análise financeira: análise dos fatores que afetam a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido da empresa;
- análise do mercado baseada em scorecard: mensuração qualitativa do desempenho do plano em relação aos consumidores e em relação aos acionistas.

As seções que compõem a Parte IV, Ação e Controle, são: resultados financeiros, análise de equilíbrio e programação. Vejamos cada uma destas seções.

Seção 11. Resultados financeiros

Nesta seção serão desenvolvidas projeções financeiras para os primeiros 12 meses e os primeiros 5 anos de comercialização do produto. Os resultados financeiros apresentados deverão ser

sintetizados em um quadro demonstrativo simples e objetivo, formado por quatro itens: *hipóteses econômicas, parâmetros do produto, demonstração de lucros e perdas e análise de retorno sobre o investimento.*

11.1. Hipóteses econômicas

Neste item são identificados os elementos que podem afetar o desempenho do plano ao longo do período de cinco anos. É um cenário econômico que deverá estar coerente com o cenário do plano estratégico da organização.

Caso não haja planejamento estratégico na empresa, devem-se considerar os elementos econômicos de acordo com as orientações da diretoria, que certamente estarão baseadas em informações colhidas em jornais, revistas e consultorias especializadas.

Os elementos básicos são:

- inflação anual
- crescimento/decrécimo do PIB (produto interno bruto)

Outros elementos econômicos podem ser acrescentado, como a taxa cambial, a taxa anual de juros e o índice de preços ao consumidor (IPC), por exemplo. A escolha dos elementos adicionais dependerá das características específicas de cada negócio e mercado, bem como dos aspectos econômicos que exercem mais influência na sua habilidade de gerar resultados.

11.2. Parâmetros do produto

Os parâmetros do produto são as projeções dos elementos fundamentais que levarão ao cálculo do lucro bruto: *vendas por unidade de produto, preço unitário líquido do produto e custo unitário do produto.* Pode-se usar, também, a participação de mercado do produto a fim de facilitar o controle, mas não para cálculos.

11.3. Demonstração de lucros e perdas

A demonstração de lucros e perdas - também chamada de P & L, iniciais de profit and loss, é a apresentação contábil das operações do produto. Ela é formada pelas seguintes contas:

- receita total: multiplica-se o parâmetro vendas unitárias pelo parâmetro preço unitário líquido;
- custo total: multiplica-se o parâmetro vendas unitárias pelo parâmetro custo unitário;
- lucro bruto: é a diferença entre receita total e custo total;

- despesas de marketing: ou, mais precisamente, investimentos em marketing; verbas dos orçamentos de propaganda, promoção de vendas, pesquisa de mercado e desenvolvimento de produto; propaganda e promoção de vendas devem ser contas separadas, de forma a tornar mais fácil a gestão financeira, tendo em vista os altos valores dessa duas contas;
- contribuição de marketing: diferença entre o lucro bruto e as despesas de marketing.

A demonstração P & L deve apresentar contas até a linha de contribuição de marketing, pois a responsabilidade do departamento de marketing não inclui contas de despesas administrativas, overhead, e impostos, calculados após a contribuição de marketing. Os números apresentados deverão estar coerentes com os números citados nos orçamentos indicados nas seções da Parte II, Marketing estratégico, e da Parte III, Marketing tático.

A demonstração P & L pode incluir, também, despesas referentes aos meses anteriores ao início das vendas, de modo que se possa ter uma clara idéia do fluxo de caixa. Neste caso, chame cada mês anterior ao início das vendas de mês -6, -5, -4, -3, -2, -1. O mês 1 é o mês de início das vendas.

Cada coluna anual deve mostrar o valor em moeda e o valor em percentual, tomando-se a receita como 100%.

11.4. Análise de retorno sobre o investimento

Existem vários métodos para calcular o retorno sobre o investimento em um produto novo ou em relançamento de um produto. Segundo Borsato, os mais usados são:

- taxa média de retorno, TMR (ou return on investment, ROI);
- prazo de retorno (pay-back ou pay-out);
- taxa interna de retorno TIR (ou internal return rate, IRR);
- valor atual líquido ou valor presente líquido (VAL ou NPV - net present value);
- prazo de retorno com fluxo de caixa descontado.

Qual deles você deve usar? Cada um tem vantagens e desvantagens; portanto, a decisão por um ou mais de um vai depender da cultura financeira da empresa, ou seja, dos procedimentos de análise de risco que a sua organização usa.

Seção 12. Análise de equilíbrio

A Seção 12 resume os aspectos positivos e os negativos do plano de marketing. O objetivo da análise de equilíbrio é ajudar o processo decisório, tornando-o mais claro, o que permitirá o início da ação,

oferecendo às pessoas envolvidas na decisão uma abordagem qualitativa, enquanto a seção Resultados Financeiros oferece uma abordagem quantitativa.

A análise de equilíbrio divide-se em quatro partes:

- Pontos Fortes : análise interna da empresa, cujas variáveis são controladas
- Pontos Fracos: análise interna da empresa, cujas variáveis são controladas

- Oportunidades: relacionadas com o mercado, cujas variáveis são não-controláveis
- Ameaças: relacionadas com o mercado, cujas variáveis são não-controláveis

Para compor esta seção recomenda-se a divisão da página em quatro partes (quadrantes). Em cada uma, deverá ficar um dos componentes do quadro de análise de equilíbrio:

| | |
|----------------------|----------------------|
| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| Oportunidades | Ameaças |

A redação do conteúdo do quadro deve ser feita de forma resumida, até mesmo telegráfica, a fim de ser rapidamente lida. Tal simplicidade, que exige grande capacidade de síntese, ajudará muito durante o processo de leitura do plano, facilitando a compreensão das oportunidades e dos riscos. Em consequência, a decisão será mais rápida.

Todos os aspectos mostrados no quadro de análise de equilíbrio devem ser considerados ao longo do plano de marketing, especialmente nas seções referentes ao marketing tático (produto, ponto, promoção e preço). Assim, estará assegurada a coerência do plano.

É essencial que a análise de equilíbrio seja feita com toda honestidade e franqueza, de forma que os leitores do plano identifiquem os limites com clareza. Dessa forma, o planejador e aqueles que tomarão decisões poderão manter os pés no chão, sem deixar de lado a ousadia.

A análise de equilíbrio também é conhecida como análise PFOA (pontencialidade, fragilidade, oportunidades e ameaças) ou análise SWOT (do inglês strengths - forças, weaknesses - fraquezas, opportunities - oportunidades e threats - ameaças).

Um dos papéis do profissional de marketing é transformar o negativo em positivo. Portanto, para cada ponto fraco ou ameaça deve haver sempre uma solução identificada no plano.

Componentes da análise de equilíbrio

Pontos fortes

Referem-se à organização, isto é, aos fatores internos, variáveis controláveis pela direção da organização. As questões básicas são:

- o que fazemos bem feito?
- quais são nossas propriedades, ou ativos?
- quais são nossas forças, em termos de organização?
- que forças temos em produtos? E em marcas?
- quais são nossas forças em distribuição?

Exemplos específicos a serem considerados:

- nível de conhecimento que o mercado tem da empresa ou da marca;
- imagem da empresa e/ou da marca quanto à qualidade;
- flexibilidade operacional;
- qualidade da organização de vendas;
- amplitude e fidelidade da rede de distribuição;
- localização da fábrica;
- existência de certificação de qualidade ISO;
- produto inovador;
- produto com vários elementos diferenciais;
- realização de pesquisas de mercado com resultados muito positivos;
- nível de entusiasmo dos funcionários.

Pontos fracos

Também relacionados com a organização, devem ser questionados da seguinte forma:

- o que nos falta?
- onde devemos melhorar?
- em quais áreas temos de concentrar nossos esforços?
- se fôssemos concorrentes, onde atacariamos nossa empresa?

Exemplos específicos a serem considerados:

- tamanho da organização em comparação com os concorrentes;
- adequação da estrutura interna de vendas;
- necessidade de substituição de gerentes;
- capacidade/incapacidade de recrutar pessoas satisfatoriamente;
- imagem quanto à qualidade de produtos e serviços;
- adequação da rede de distribuidores;
- adequação da rede de serviços;
- eficiência da fábrica;
- rapidez no atendimentos de pedidos;
- condições da concorrência em termos de distribuição, equipe de vendas, procedimentos de qualidade.

Oportunidades

As oportunidades são dependentes do mercado, fatores externos à organização; são variáveis incontroláveis. Basicamente o que devemos nos perguntar ao elaborar esta parte do plano é:

- onde existe espaço para crescimento do consumo?
- onde existe espaço para crescimento na participação de mercado?
- é possível melhorar a distribuição?
- é possível melhorar a comunicação sobre o produto?
- existem condições de reduzir custos?
- existe espaço para aumentar lucro?

Exemplos de aspectos a serem considerados?

- compra de controle acionário de outra empresa, oferecendo maior potencial de vendas;
- fusão recente com outra empresa, criando economias de escala;
- investimentos recentes gerando vantagem competitiva sobre concorrentes;
- taxa de câmbio favorável para exportação;
- criação, pelo governo, de novas linhas de financiamento para exportação;
- taxas de juros em queda, permitindo custos favoráveis para financiamento de novas vendas.

Ameaças

As ameaças também se referem ao mercado, correlacionadas com os fatores externos, independentes da empresa. Devemos questionar:

- que elementos podem interferir no processo de alcance dos nossos objetivos?
- que fatores externos podem ameaçar os nossos objetivos de lucro, de participação de mercado e de segmentação?

Exemplos de aspectos a serem considerados:

- relações dos nossos principais clientes com os nossos concorrentes;
- volume de investimento dos concorrentes estrangeiros;
- possível alteração de leis que regem o nosso negócio;
- nível de atividade econômica nacional (recessão, crescimento, estabilidade);
- nível de atividade econômica internacional (recessão, crescimento, estabilidade), que pode afetar exportações;
- condições de garantias de fornecimento de matérias-primas para a produção.

Seção 13. Programação

Esta seção é a última do plano de marketing por constituir o resultado de todo o processo de planejamento estratégico e tático; é a parte operacional do planejamento de marketing. Nesta seção estão inclusas todas as informações necessárias para pôr em prática as ações decididas no plano.

Na programação, o planejador tem a oportunidade de reunir toda a equipe envolvida na implementação do plano e realmente torná-lo fato. É aqui que as coisas começam efetivamente a acontecer. Não se pode esquecer, todavia, que a programação apresentada em um plano de marketing precisa conter exclusivamente as atividades principais. Detalhes excessivos podem levar os leitores do plano a perder a visão sistêmica, de conjunto. Os detalhes devem estar registrado em outros documentos da administração do projeto.

A programação do plano de marketing deve:

- provocar senso de ação;
- criar ambiente de urgência;
- organizar prioridades;
- identificar prazos e datas-limites (início e fim) para execução de todas as atividades e seus inter-relacionamentos;
- identificar os responsáveis pelas atividades e os recursos necessários à execução delas.

Existem várias formas e métodos de apresentar uma programação. Os mais usados são o quadro de programação, o cronograma e a rede PERT/CPM.

Vamos adotar o quadro de programação como exemplo por ser o método mais prático, mas todos eles têm o mesmo propósito, que é definir o que fazer, quando fazer e quem fará. Os demais métodos serão explicados adiante.

Quadro de programação

O quadro de programação deve ser simples e objetivo. Ele é composto por três elementos: atividade, data-limite e responsável.

| Exemplo de quadro de programação | | |
|-----------------------------------------|-------------|--------------------------|
| Atividade | Data-limite | Responsável |
| 1) Aprovação do plano | 10 de março | J. Silva (Marketing) |
| 2) Matéria-prima em casa | 25 de março | R. Abrantes (Compras) |
| 3) Início da produção do produto | 26 de março | A. Campos (Produção) |
| 4) Aprovação do filme | 23 de março | J. Silva (Marketing) |
| 5) Material impresso em casa | 23 de março | J. Silva (Marketing) |
| 6) Treinamento - equipe promoção | 11 de março | R. Espinelli (Marketing) |
| 7) Convenção de vendas | 3 de abril | B. Torquato (Vendas) |
| 8) Início das vendas | 4 de abril | C. Antunes (Vendas) |
| 9) Primeira reunião de avaliação | 12 de abril | J. Silva (Marketing) |

Atividade

O primeiro passo é relacionar as atividades-mestras - e apenas elas - que ocorrerão na implementação do plano de marketing, aquelas que se originam da Parte III, Marketing tático (p. ex.: produção de comercial de televisão, organização de convenção de vendas, impressão e distribuição de material promocional).

Isso não significa perda de detalhes ou de controle. A listagem apenas das atividades principais proporciona uma visão suficientemente clara e rápida das atividades críticas para o processo de implementação e evita que os leitores se percam no emaranhado de detalhes que estarão considerados em outros documentos operacionais - possivelmente confeccionados pelo profissional que gerenciará aquela atividade específica. Por exemplo, no caso de uma convenção de vendas, o gerente da área deverá ficar responsável por todas as ações específicas, as subatividades relacionadas com aquela atividade principal.

Algumas vezes, a escolha das atividades depende da cultura da organização e de seu estilo gerencial. Certas empresas podem querer mapas de programação que permitam visualização mais completa dos compromissos financeiros; outras, em ramos onde o fornecimento de matéria-prima é crítico, podem preferir perceber mais imediatamente o que ocorrerá durante todo o processo de produção. As atividades devem ser dispostas em ordem cronológica crescente, as primeiras atividades primeiro.

Data-limite

Tendo em vista que as atividades quase sempre são interdependentes, é importante precisar datas em que elas terminarão. Uma atividade talvez até possa ser iniciada ou finalizada antes do que foi previsto, mas é importante verificar se isso não causará transtornos para as demais etapas, especialmente em uma situação de *just in time*, onde a tarefa seguinte precisa estar pronta para ocorrer. Ultrapassar as datas de término quase sempre se reflete negativamente no processo, motivo pelo qual elas precisam ser determinadas em equipe, com a presença dos responsáveis pelas tarefas, inclusive para haver maior comprometimento.

Responsável

Neste elemento do quadro de programação define-se o executivo da organização que será responsável pela implementação da atividade no prazo estabelecido. A pessoa indicada precisa ter espírito de iniciativa e um claro sentido de equipe e de comprometimento com o plano. É importante também que essas pessoas participem da fase de planejamento. Pode-se identificar, além da pessoa, o departamento responsável pela atividade.

Cronograma

Outra forma também muito usada de se apresentar a programação é o cronograma. O cronograma é um gráfico contendo linhas que configuram as atividades a serem executadas e colunas que definem os períodos de tempo. Por meio de barras horizontais, registram-se os períodos de tempo previstos (e reais) de ocorrência das atividades. É muito fácil construir um cronograma com uma planilha eletrônica, como o Microsoft Excel. A figura abaixo mostra o mesmo exemplo do quadro anterior, mas em forma de cronograma.

Rede PERT/CPM

Podem-se usar também redes de atividade oriundas do modelo PERT/CPM, sigla da expressão em inglês *program evaluation and review technique*, ou técnica de revisão e avaliação de programa, e *critical path method*, ou método do caminho crítico. Essas técnicas foram criadas em 1957/58 pela Marinha dos EUA durante o desenvolvimento do projeto Polaris (PERT) e para projetos desenvolvidos pela Dupont e Univac (CPM). A metodologia consiste em levantar as atividades de um projeto, analisando-as quanto à interdependência e representando-as num gráfico (rede), a partir do qual se obtém uma série de conclusões, como prazo de execução do projeto, datas, atividades que amarram o prazo final (ditas atividades críticas), folgas de atividades, alocação de recursos e outras do tipo, permitindo ainda elaborar o cronograma com maior precisão e flexibilidade.

CONTROLE DO PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing não se encerra com o início de sua implementação. É preciso avaliar o andamento de cada passo do processo, e para tanto são necessárias reuniões periódicas de acompanhamento, reduzindo o efeito das obras do acaso. O administrador do produto pode identificar sinais de problemas e antecipar-se aos efeitos negativos com ações pró-ativas, tomando providências saneadoras. Ao mesmo tempo, mantém-se a coesão da equipe responsável pelo projeto, aquelas pessoas que têm comprometimento com o produto, que entendem os detalhes da operações. Adicionalmente, pensando a longo prazo, essa equipe pode vir a transformar-se em um divisão de negócios, caso o produto cresça e justifique uma abordagem mais ambiciosa.

Como foi dito anteriormente, cada atividade principal relacionada na Seção 13 do plano deve ter sua própria programação detalhada em outro documento administrativo. A implementação de um comercial de propaganda, por exemplo, compõem-se de várias tarefas - como aprovação de *layouts* e de orçamentos de produção, de plano de mídia ou negociação de preços de mídia - que devem ser consideradas em um documento de programação específico. O detalhamento deve incluir todos os passos necessários à implementação e ao controle da atividade.

Kotler sugere quatro tipos básicos de controle de marketing, os quais envolvem a alta administração e fazem parte do processo de controle de resultados da organização (ver quadro abaixo):

| Controles de marketing propostos por Kotler | |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tipos de controle | Propósito do controle |
| Controle manual de plano | Examinar se os resultados planejados estão sendo atingidos |
| Controle de rentabilidade | Verificar onde a empresa está ganhando e perdendo dinheiro |
| Controle de eficiência | Avaliar e melhorar a eficiência de gastos e o impacto dos gastos de marketing |
| Controle estratégico | Verificar se a empresa está buscando suas melhores oportunidades com respeito a mercados, produtos e canais |

Continuidade do Plano de Marketing

Um Plano de Marketing também não termina quando é aprovado pela direção e exposto aos níveis gerenciais responsáveis por sua implementação. Há impactos de longo prazo a avaliar, podem se necessárias mudanças radicais. Por exemplo, o *slogan* de campanha de lançamento de um produto pode estar sendo utilizado durante, digamos, seis meses; se os controles do programa indicarem que o slogan precisa ser mudado, pode-se passar a adotar um novo slogan. Contudo, o impacto do primeiro slogan continua na mente de muitas pessoas, que podem gostar ou não do novo slogan, independentemente de a maioria dos consumidores aprovar a nova alternativa.

Surgem, então, as perguntas: qual será o impacto da opinião das pessoas que preferem o slogan original? Vão continuar comprando produto? A resposta pode não ser fácil, requerendo até mesmo um plano de marketing específico para avaliar o impacto das distintas opiniões, como no caso de um plano de marketing de reposicionamento de produto.

Afinal, a satisfação dos desejos dos consumidores é o foco central de todo o processo de planejamento de marketing. *Voltamos, assim, ao início.*

FORMATAÇÃO DO DOCUMENTO E TÉCNICAS DE EXPOSIÇÃO

Há vários tipos de formatação possíveis para um Plano de Marketing. Embora o formato ideal dependa das características individuais de cada empresa e das peculiaridades de seus negócios, existem algumas orientações básicas e de bom senso.

Como o Plano de Marketing é o espelho, a parte escrita do processo de Planejamento de Marketing, é preciso que o documento contenha todos os detalhes necessários à ação que será implementada. É preciso que seja flexível, permitindo alterações, e que seja adaptável às mudanças de rota que geralmente ocorrem. A seguir apresentamos algumas condições básicas que devem ser consideradas.

Redação. A redação do plano deve ser simples, sem termos rebuscados, objetiva. Um texto prolixo é maçante, pode provocar resistências ou mesmo se transformar em alvo de brincadeiras. Muitas vezes a terminologia técnica é inevitável; quando indispensável aplicá-la, deve-se tomar cuidado para que os leitores possam entender o que o redator quer dizer. Não se pode esquecer que o plano é um manual de implementação, e deve ser compreensível para quem não participou da elaboração do projeto.

Digitação, tabelas, gráficos e cores. Atualmente, mesmo os mais simples processadores de texto contam com ótimos recursos de edição. Basta escolher um tipo de boa legibilidade, de tamanho razoável, e imprimir em equipamento de qualidade, do tipo jato de tinta ou laser, para se chegar a um resultado praticamente profissional. É recomendável utilizar tabelas e gráficos, que tornam a leitura mais atraente, facilitam a visualização de dados e tornam a apresentação gráfica agradável, estimulando a aprovação e a utilização cotidiana do plano. O emprego adequado de cores facilita a identificação de assuntos específicos e destaca o que é mais relevante.

Espaços e margens. Deve-se utilizar espaço duplo, para que seja possível fazer anotações e correções nas entrelinhas; as margens também precisam ter espaço suficiente para o mesmo fim, bem como, no caso da esquerda, para as garras do fichário ou da pasta.

Títulos e subtítulos. Devem ser usados títulos e subtítulos para facilitar a localização de assuntos específicos no texto e demonstrar a hierarquia que existe entre os temas abordados.

Sumário. É importante que no início do manual exista um índice geral, uma lista com os títulos dos assuntos tratados no texto e as páginas onde eles se encontram. Isso facilita a leitura e, especialmente, a referência futura a partes específicas do plano. A maioria dos processadores de texto têm recurso de indexação automática, mas é importante revisar a indicação dos números das páginas antes da impressão final. Não confunda esse sumário com o sumário executivo, abordado a seguir.

Sumário executivo. Algumas organizações, especialmente as multinacionais, costumam utilizar um resumo do que é abordado no corpo do plano, colocando-o logo após o índice de assuntos. Este resumo é conhecido como sumário executivo, mas também como sumário gerencial, *management summary* ou ainda *executive summary*.

Embora o objetivo seja facilitar a leitura do plano, permitindo aos diretores evitar uma leitura muito carregada em detalhes, muitas organizações têm preferido não usar o sumário executivo em razão de os executivos atentarem cada vez mais para os detalhes, apesar de não trabalharem diretamente com eles. Como a tendência é redigir planos de marketing concisos, apesar de completos, sem o que é incoerente com a busca da otimização operacional.

Contudo, se você precisar ou preferir usar o sumário executivo, listamos, a seguir, os itens que em geral constam dele, lembrando que o sumário executivo é um resumo dos elementos componentes do plano e, portanto, deve ser redigido de forma ainda mais concisa:

- 1) Situação
- 2) Objetivos
- 3) Mercado
 - ◆ tamanho atual do mercado e projeção para o futuro
 - ◆ participação de mercado atual e projeção para o futuro
 - ◆ posicionamento
- 4) Produto
- 5) Ponto
 - ◆ Quadro de previsão de vendas
- 6) Promoção
 - ◆ Quadro de orçamento
- 7) Preço
- 8) Resultados financeiros
 - ◆ demonstração de lucros e perdas
 - ◆ retorno do investimento.

Rodapé. Devem-se acrescentar pelo menos duas informações básicas no rodapé: data da impressão do documento e título do

plano. Dessa forma, os leitores poderão controlar as páginas caso haja necessidade de substituí-las devido a alguma alteração estratégica, tática ou operacional.

Apêndices e anexos. Algumas vezes é necessário acrescentar exemplos, modelos ou adendos ao plano - como por exemplo o resultado de uma pesquisa muito detalhada, fotos de locais citados no texto ou ainda cópias de materiais de comunicação do próprio produto ou da concorrência - e não se deseja interromper o fluxo da informação. Nesse caso, é conveniente acrescentar apêndices ou anexos, no final do trabalho, não esquecendo de incluí-los no sumário.

Capa. Da capa, além da identificação do plano, devem constar o ano, o autor, a data, para quem foi preparado - setor ou departamento - e para quem será distribuído. Tal cuidado permitirá o controle da divulgação das informações muito sensível contidas em um plano de marketing.

Pastas com folhas soltas e divisórias. Pastas e fichários com divisórias e folhas soltas são bastante adequadas a plano de marketing, pois permitem a inclusão de notas, novos itens, anotações, atualizações. Cada seção deve ser iniciada no topo da página, permitindo ao leitor uma rápida identificação. Como citado no item Rodapé, é importante que as folhas sejam numeradas, datadas e com o mínimo de informações que possibilitem sua identificação. Devem ser usadas divisórias que separem cada uma das seções do plano. Cada nova folha inserida deve conter a data e a identificação de quem está incluindo a informação ou alteração.

TÉCNICAS DE EXPOSIÇÃO

Uma vez elaborado o plano de marketing, é necessário dedicar-se à sua divulgação e à sua aprovação. Para tanto, será necessário expô-lo, apresentá-lo para as diversas pessoas que estarão envolvidas em sua implementação. A exposição não precisa ser muito detalhada, pois os participantes poderão conhecer todos os detalhes quando lerem o plano. O expositor precisará estar bem preparado, com suas respostas sendo precisas, transmitindo realismo, confiança. É momento de gerar energia, entusiasmo.

O formato depende do objetivo específico que se quer atingir, do tempo disponível e do tipo da audiência. O profissional de marketing precisa ficar muito atento à cultura da organização para definir o formato a ser utilizado. Em geral, a exposição de um plano deve ser rápida para não cansar as pessoas. Alguns pontos devem ser considerados na preparação da exposição, como segue.

Objetivo da exposição. Por que você está fazendo a apresentação? Quando a reunião estiver terminada, você quer que as pessoas lembrem de quê? Entendam o quê? Acreditem em quê? Que ações você espera delas?

Crie uma abertura. A abertura é uma preparação para o fecho. Apesar de ficarem longe uma da outra, quando você liga a frase de abertura com a de fecho, estabelece o elo entre o início e o fim da apresentação. Você ajuda a platéia a perceber o sentido de todo o tema apresentado. Isso pode fazer a diferença entre compra e rejeição da idéia apresentada.

Estruture o corpo da apresentação. Decomponha os assuntos principais e defina o nível de detalhes que você quer apresentar. Existem muitas abordagens para esse fim; você pode fazê-lo com sentido cronológico, abordando problemas e soluções, determinando comparação e contraste, ideal x realidade, funções e benefícios, modo velho e modo novo, vantagens e desvantagens, objetivo e mapa da mina, objeções e respostas a elas. Pode também apresentar cada seção do plano, se preferir. Em qualquer caso, tenha cuidado em não ser prolixo. Tempo é um fator importante, e pode ser mesmo necessário eliminar da apresentação algumas seções do plano de marketing.

Planeje o fecho. Uma das partes mais significativas da apresentação é o fecho, o término, a venda. É o que fica com as pessoas. Portanto, o que você disser durante a apresentação deverá preparar o caminho para o fecho, o corolário da apresentação.

Use profissionalismo com sabor. Crie um clima de alto profissionalismo, com seriedade, mostre credibilidade. Tempere com exemplos, analogias, piadas rápidas e de bom gosto, humor, gentileza e educação, acima de tudo.

Use apoio visual. A utilização de apoio visual é fundamental para enriquecer a apresentação. Considere transparências, de preferência coloridas, muito úteis para prender a atenção, dão um cunho profissional, são fáceis de fazer e estimulam a participação da audiência. Faça resumo de cada seção nas transparências; mastigue o assunto para a audiência; use palavras chaves, não use frases.

Um bom recurso é o *data-show*, aparelho que une o retroprojetor e o computador. Embora elimine a necessidade e o custo do acetato das transparências, o aparelho ainda é caro. Há também o sistema de placa de computador para a TV, que permite o uso de programas gráficos como o Powerpoint. Mas um limitador desse método é o tamanho do aparelho de TV, que pode ser pequeno, mas para os televisores de tela grande, considerando grandes assistências. Slides

custam mais caro que transparências, mas são preferíveis quando a apresentação é feita para grupos muito grandes. São excelentes quando se quer apresentar fotos de produtos ou de locais.

Outro recurso visual útil é o *flip chart*, barato e simples de operar, embora requeira desenvoltura do apresentador, assim como os quadros negro, branco e o magnético.

Amostras e experimentação. A utilização de amostras do produto ou *layouts* da embalagens, anúncios e folhetos ajudam muito a criar um envolvimento especial, assim como a degustação ou experimentação do produto, que também cria um excelente clima de participação. Procure deixar alguma coisa física com a audiência. Podem ser amostras, cópias de partes do plano, ou outro elemento que provoque envolvimento. Tudo isso, entretanto, precisa estar inserido naturalmente no contexto da apresentação. No instante em que forem distribuídos, é necessário que sejam reconhecidos, mencionados e valorizados pelo apresentador. De outro modo, o tiro pode sair pela culatra.

Pratique, ensaie. Pratique, ensaie a exposição em detalhes. Treine com seu grupo de apoio, não deixe nada por conta do acaso. Teste equipamentos. Planeje substituição de dispositivos.

Tempo. O ensaio permite que você determine o tempo da exposição, que deve ser o mais curto possível. Ao apresentar, siga o tempo predeterminado.

Vestuário. Procure usar roupas mais formais, adequados tanto ao evento quanto à cultura da empresa.

Acalme-se, relaxe. Tranqüilize-se. Afinal você está apenas expondo algumas idéias. Se você se preparar bem, não haverá com que se preocupar.