



Fazer um plano de marketing

A coerência e articulação das diferentes políticas da empresa ou produto(s) é responsável em grande parte pelo seu sucesso ou insucesso. O plano de marketing assume aqui um papel preponderante, visando a antecipação, formalização e a articulação das principais decisões a serem tomadas.

1. Objectivos e vantagens de realizar um Plano de Marketing

Antecipação das decisões a tomar, o que permite preparar correctamente a sua execução, diminuindo assim eventuais erros;
Conjugação e articulação das diferentes decisões, permitindo uma coerência em todas as políticas da empresa/produto(s);
Formalização e explicitação das decisões a tomar;
O Plano de Marketing é um instrumento de comunicação e de controlo muito útil;
Permite dar a conhecer aos colaboradores o que é esperado alcançar, estabelecer as acções necessárias para lá chegar e os objectivos parciais que podem e devem ser periodicamente controlados.

2. O que é

Muitas empresas optam por não definir planos de marketing, o que as “obriga” a tomar decisões de aplicação imediata, em cima da hora, face às diferentes situações com que se deparam numa óptica de curto prazo. Contrariamente, no plano de marketing a antecipação, a formalização e a conjugação e articulação das diferentes decisões constituem as características chave do planeamento.

O Plano de Marketing tem por finalidade orientar as estratégias da empresa, de forma a obter maior eficiência, eficácia e efectividade nas actividades de marketing.

O processo de planeamento de marketing pode ser descrito em cinco rubricas:

Quem faz: Regra geral cabe aos gestores das actividades de marketing a responsabilidade de elaborar o plano de marketing.

Quando se faz: Existem diferentes categorias de planos. Os mais usuais são:

- Plano de Marketing da Empresa - concentra-se essencialmente nas decisões de carácter mais global que se referem por exemplo aos mercados que a empresa deve trabalhar, aos produtos/serviços que deve oferecer, etc. Geralmente este plano é definido numa óptica de médio/longo prazo (3 a 5 anos), devendo ser revisto e prolongado ano após ano.
- Plano de Marketing do Produto – é focalizado nas acções necessárias para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing para um determinado produto ou serviço. Estes planos são elaborados numa óptica de curto prazo (1 ano).

Como se deve planear: A interdependência e a complexidade são regra geral as grandes dificuldades que se colocam na elaboração dos planos. De um modo geral, cada plano deve ser coerente com os planos de um nível superior. Assim, os planos de cada produto/serviço devem estar em consonância com as directrizes estratégicas (exemplo: estratégia de marketing) definidas para a empresa, de modo a garantir a coerência das políticas gerais definidas.

O quê? O plano de marketing (da empresa ou produto/serviço) comporta 5 etapas principais:

- **Diagnóstico:** Análises detalhadas do mercado, concorrência e da empresa que são sintetizadas numa análise SWOT (consultar guia ‘Análise SWOT’).
- **Objectivos:** Definição dos diferentes objectivos que se pretendem alcançar, quer sejam em termos de vendas, quotas de mercado, satisfação de clientes, lucro, notoriedade, etc. (consultar guia ‘Estratégia de Marketing’).
- **Opções estratégicas:** definição da estratégia de marketing a ser seguida, com definição dos alvos, do posicionamento e das fontes de mercado (consultar guia ‘Estratégia de Marketing’);
- **Plano operacional:** definição dos diferentes elementos do marketing mix (Produto, Preço, Comunicação e Distribuição).
- **Planos de acção:** definição clara dos planos de acção necessários para alcançar os objectivos traçados e implementar a estratégia definida.

3. Como Implementar

Os Planos de Marketing são a ferramenta que permite a operacionalização da Estratégia de Marketing das empresas. A definição da Estratégia de Marketing segue o seguinte esquema:



3.1. Passo 1: Análise – Diagnóstico

Esta fase deverá realizar-se a três níveis: Mercado, Concorrência e Empresa.

Etapa 1 – Análise do mercado

A empresa deve analisar exaustivamente o mercado, no que respeita às suas características genéricas (dimensão, circuitos de distribuição, etc.) e os seus segmentos, caracterizando-os com o maior grau de profundidade possível (características dos consumidores, hábitos de consumo, etc.).

Paralelamente, deve realizar uma análise do meio envolvente, estudando os factores externos que podem influenciar negativamente ou positivamente o mercado em que actua.

Etapa 2 – Análise da concorrência

Análise da concorrência (número de concorrentes, características dos principais concorrentes, etc.) e os seus produtos ou serviços (posicionamento, preço, notoriedade, etc.). Analisando as características genéricas da estrutura concorrencial devem ser identificados os pontos fracos e pontos fortes dos principais concorrentes.

Etapa 3 – Análise da empresa/interna

Análise à própria empresa, procurando identificar os principais pontos fortes e pontos fracos da empresa face aos seus concorrentes.

3.2. Passo 2: Análise Swot

Terminada análise-diagnóstico, e para uma melhor compreensão e utilização da informação recolhida é fundamental sintetizar toda a informação através da construção de uma análise Swot. (vide Swot).

3.3. Passo 3: Fixação de objectivos

A definição dos objectivos é um passo fundamental, na medida em que é nesta fase que se começa a definir a estratégia e o caminho a seguir. Estes constituem o farol de orientação da actividade da empresa, devendo por isso ser ambiciosos, realistas, concretos e mensuráveis, definidos no tempo e repartidos por objectivos parciais fáceis de transmitir e assimilar, constituindo em última instância a base da avaliação e controlo do desempenho da empresa, no que respeita à estratégia definida. (consultar guia 'Estratégia de Marketing').

3.4. Passo 4: Escolha das opções estratégicas

Definidos os objectivos, a empresa deve definir qual o papel a desempenhar no mercado, devendo para isso definir coerentemente:

Alvos: A empresa deve identificar aqui qual ou quais os segmento(s)-alvo a que se pretende dirigir. (consultar guia 'Estratégia de Marketing').

Fontes de mercado: A empresa deve identificar onde irá buscar os seus clientes, para atingir os seus objectivos. A empresa deve aqui definir claramente quais os produtos com os quais vai concorrer (consultar guia 'Estratégia de Marketing').

Posicionamento: O posicionamento traduz a forma como pretendemos ser vistos pelos consumidores, sendo fundamental estabelecer e comunicar os benefícios distintos dos produtos oferecidos pela empresa para cada mercado alvo. O grande desafio

que se coloca perante a empresa é o de conseguir ocupar um lugar distintivo na mente do consumidor, que diferencie o produto ou empresa dos seus concorrentes (consultar guia 'Estratégia de Marketing').

3.4. Passo 5: Marketing mix

Este passo constitui uma etapa muitas vezes definida como marketing operacional, que consiste em aplicar a estratégia anteriormente definida às 4 variáveis do Marketing Mix – Produto, Preço, Distribuição e Comunicação.

3.4.1. Produto

O produto ou serviço decompõe-se em quatro elementos susceptíveis de representarem um maior ou menor esforço e investimento por parte das empresas. A variável produto dá origem ao mix do produto que deve ser analisado e trabalhado no Plano de Marketing.

Produto ou serviço em sentido restrito: é a forma como o produto é visto na óptica dos seus atributos tais como a sua composição, dimensão, estrutura, sabor, aroma, design.

A embalagem: para além das funções clássicas de protecção, manutenção, armazenagem e transporte, as suas funções de comunicação têm vindo a ganhar uma importância crescente, assumindo cada vez mais o papel de veículo promocional, a que se tem vindo a chamar o "vendedor silencioso", permitindo uma exposição atractiva.

A marca: elemento identificador por excelência, com características exigíveis de fácil reconhecimento e memorização, distintiva e susceptível de protecção e registo.

A função identificadora da marca pode estar associada ao produto isoladamente, quando este tem capacidade e autonomia económica para beneficiar de apoio publicitário.

Situações há em que se assume como marca "umbrella", isto é, identificadora de uma linha de produtos, permitindo uma densidade publicitária maior em torno da marca.

Numa terceira situação, a marca pode ser identificadora da própria empresa, surgindo como marca assinatura, garantindo prestígio, confiança e qualidade.

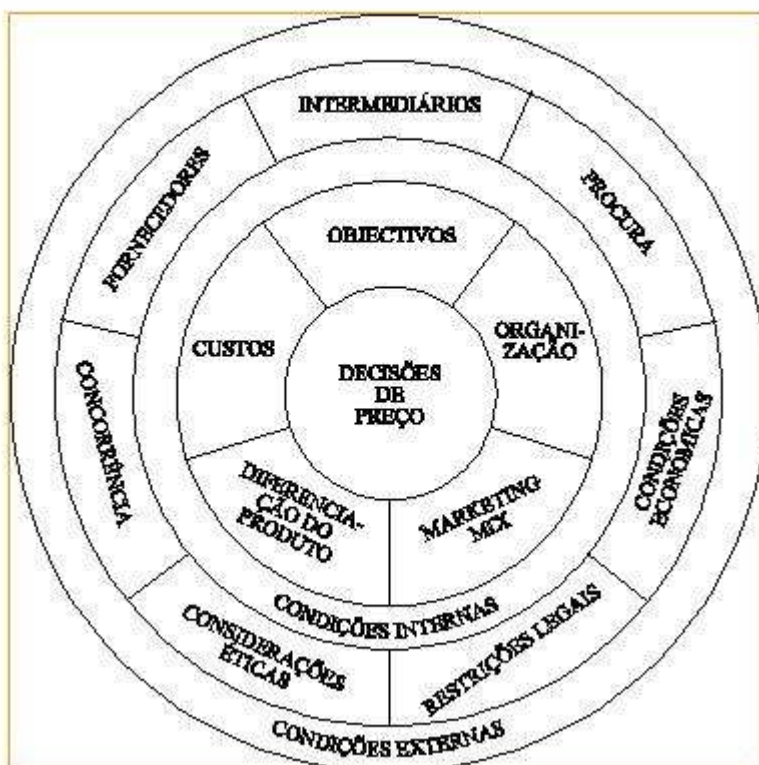
Os serviços associados: os serviços de suporte ao produto podem manifestar-se antes ou depois da venda, desde demonstrações, formação de pessoal, adequação de formação de pessoal, adequação de formulações ou design, até assistência técnica, disponibilidade de peças e acessórios, garantia, transporte/entrega, consultoria e informação.

3.4.2. Preço

Teoricamente o preço a ser definido deverá ser aquele que maximize o lucro. No entanto, existem diversos factores que devem ser analisados e que influenciam a definição do preço final. A empresa deve ter em consideração as condicionantes externas (intermediários, dinâmica da procura, fornecedores, condições económicas, restrições legais, considerações éticas e concorrência) e as condicionantes internas (custos, objectivos, organização, marketing mix e grau de diferenciação do produto).

A Figura 1 sistematiza os principais factores que condicionam as decisões de preços, quer em termos internos quer externos.

Figura 1



Para além de uma análise cuidada a todas estas condicionantes, uma eficaz política de preço está em muito dependente da articulação com o posicionamento pretendido para o produto. É de extrema importância que o preço e posicionamento estejam em perfeita consonância.

3.4.3. Distribuição

Na variável distribuição definem-se os canais adoptados para escoar os produtos da empresa. Aqui, as principais decisões passam por definir:

Quais os tipos de canais a utilizar?;
Número óptimo de intermediários?;
Objectivos;
Formas de selecção/atração de agentes;
Sistemas de remuneração;
Instrumentos de motivação.

No que respeita ao número de níveis de intermediários, este deve variar de negócio para negócio, sendo porém de salientar que, ao contrário do que numa primeira análise se possa pensar, nem sempre um maior número de intermediários provoca um preço mais elevado para o consumidor final.

Figura 2



Tomando como exemplo o caso de um produtor de esferográficas, podemos facilmente imaginar o preço que estas atingiriam se estivéssemos numa situação de venda directa com todos os portugueses a deslocarem-se às fábricas, ou estas a terem pontos de venda em número suficiente para cobrir todo o mercado, ou mesmo ainda se fosse possível adquiri-las num site do produtor. Uma outra situação, igualmente desadequada, seria por exemplo um canal de apenas um nível, onde o produtor tivesse de fazer chegar o produto a todos os pontos de venda que o comercializassem (esferográficas), necessitando de uma numerosíssima equipa de vendas e de apoio administrativo, sendo que, o volume de compras médias seria obviamente muito reduzido.

Embora, muitas empresas explorem as pseudo-vantagens dos falsos canais curtos de distribuição nas suas campanhas publicitárias, em que tentam comunicar ao mercado que ao suprimirem os intermediários conseguem disponibilizar ao consumidor final os seus produtos “a preço de fábrica”, a verdade é que os custos de armazenagem, de transporte, stocks, pessoal, etc., acabam por estar reflectidos no preço final, uma vez que o produtor apenas integrou diversas funções que poderiam ser desempenhadas por terceiros.

É sobretudo a produtividade de um canal que pode conduzir a uma maior eficácia económica, embora a sua profundidade tenha também a sua quota-parte de influência.

No que respeita aos pontos de venda, as grandes preocupações dos gestores de loja giram principalmente em torno de 3 questões:

Atração de clientes para o ponto de venda;
Capacidade de fidelizar clientes;
Formas de incrementar as vendas do estabelecimento.

Ao pensar em formas de incrementar as vendas do estabelecimento, a empresa deve planear acções que permitam incrementar o número de visitas, por exemplo através do desenvolvimento de promoções, comunicação, animação no ponto de venda, etc., ou aumentar a compra média, quer seja através do aumento do sortido, quer através do aumento das promoções – ex. bundling (pacotes de produtos ou serviços, usualmente complementares). Cabe ao gestor do ponto de venda definir quais os objectivos que pretende alcançar e encontrar as ferramentas de marketing que melhor servem esses mesmos objectivos.

3.4.4. Comunicação

Esta variável do marketing tem a sua razão de ser na distância entre a produção e o consumo, na existência de vários níveis nos canais de distribuição e nas actividades da concorrência, que conduzem a estimular a procura num certo sentido.

Etapa 1 - Defina os públicos-alvo

Nesta etapa considere os diferentes intervenientes no processo de decisão de compra (Iniciador, Prescritor, Comprador, Influenciador, Decisor e Consumidor), identificando assim quais os objectivos de comunicação que deve alcançar junto de cada alvo.

Etapa 2 – Definição dos objectivos e estratégia de comunicação

Nesta fase, deverá começar por definir, tendo em consideração a sua estratégia de marketing, qual a estratégia de comunicação que pretende implementar, assim como os principais objectivos de comunicação. Para além do grande objectivo que é no fundo a própria venda, existem outros objectivos que muito contribuem para o anterior e sem os quais não se consegue vender. Assim, considere nas suas acções de comunicação objectivos como dar a conhecer o seu produto, criar notoriedade, posicionar, divulgar, informar, promover a experimentação, transmitir confiança, etc.

Etapa 3 – Definição das acções a desenvolver

Considerando os objectivos e as características do público-alvo, identificam-se as variáveis do mix de comunicação - Publicidade, Relações Públicas, Patrocínio e Mecenato, Merchandising, Promoção de Vendas, Força de Vendas e Marketing Relacional - para atingir os objectivos traçados. Identificadas as variáveis, descreva cada acção.

Etapa 4 – Definição dos critérios de avaliação

Depois de definidas as acções de comunicação a desenvolver, identifique critérios de avaliação para cada uma dessas acções. A definição destes critérios é de extrema importância, uma vez que permite à empresa fazer um acompanhamento da eficácia das acções, implementando, se necessário, algumas medidas correctivas. Por outro lado, podem ser analisadas comparativamente, o que pode ser muito útil quando estiver a definir a sua estratégia de comunicação nos anos seguintes.

Etapa 5 – Definição da proposta de mensagem

Por fim identifique qual a mensagem chave que pretende fazer passar junto de cada público-alvo. A assimilação desta pelo público-alvo pode e deve ser, sempre que possível, um dos critérios de avaliação.

Estas 5 etapas devem estar sintetizadas numa ficha (consultar Ficha 1 – Plano de Comunicação).

3.5. Passo 5: Planos de Acção

Depois de definida a sua estratégia de marketing e quais as táticas para cada variável do marketing mix (Preço, Produto, Distribuição e Comunicação) devem ser elaborados planos de acção, onde deve estar definido o enquadramento da acção face à estratégia definida, os objectivos que se pretendem atingir com essa acção, o responsável pela acção, assim como os restantes intervenientes e possíveis condicionantes ao desenvolvimento da acção.

Por fim, deve calendarizar a acção e orçamentar, indicando os resultados esperados com a mesma, que servirão de base para a avaliação.

(consultar Ficha 2 – Plano de Acção).

4. Referências

Bibliográficas

Denis Lindon, Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Pedro Dionísio e Joaquim Vicente Rodrigues, MERCATOR XXI, Lisboa, Publicações Dom Quixote, Lda., 2003.

Jacques Lendrevie, Bernard Brochand, Joaquim Vicente Rodrigues e Pedro Dionísio, PUBLICITOR, Lisboa, Publicações Dom Quixote, Lda, 1999.

Philip Kotler, MARKETING PARA O SÉCULO XXI, Editorial Presença, 2000.