

OITO PASSOS PARA ELABORAR UM PLANO DE MARKETING

Como Elaborar um Diagnóstico? O Que é Marketing-Mix? Como Analisar um Segmento de Mercado?

Para elaborar um Plano de Marketing o planejamento ao nível da estratégia de *marketing* é de extrema relevância, pois ele nos permitirá antecipar e articular todas as decisões relativas à gestão de uma determinada marca, diminuindo assim eventuais erros ao nível da sua execução.

Muitas empresas optam por reagir ao mercado, tomando decisões segundo uma ótica de curto prazo que certamente prejudicam a imagem e a eficácia das suas marcas no mercado.

A formalização desse processo de planejamento – que se traduz na criação do plano de *marketing* – tem como principal vantagem a responsabilização de toda a organização perante o cumprimento de objetivos claros e precisos. A elaboração de um Plano de Marketing deve seguir alguns passos:

Passo 1 - Efetue um diagnóstico da situação: A fase preliminar do diagnóstico da situação deve considerar as variáveis externas e as internas, as quais permitirão avaliar as tendências de evolução do mercado e a posição atual e potencial da marca dentro desse contexto. O diagnóstico deve ser feito a três níveis: (1) **Mercado**; (2) **Concorrência**; e (3) **Empresa**.

1) Análise do Mercado.

O objetivo dessa fase do Plano de Marketing é perceber como funciona o segmento de mercado em que a empresa (e/ou o produto) atuarão e quais os cenários de desenvolvimento mais prováveis. Para satisfazer essa fase precisamos dar resposta aos pontos seguintes:

A) *Meio Envolvente* - O meio envolvente de uma empresa pode ser visto em dois níveis:

- Envolvente transacional – que é constituído por todos os agentes que interagem diretamente com a empresa, ou seja: clientes, fornecedores, concorrentes e comunidade em que a empresa se insere;
- Envolvente contextual – que inclui os condicionamentos externos à atividade da empresa, em nível macroeconómico, tecnológico, político-legal, sócio-cultural e tecnológico.

B) *Dimensão* – Deve-se determinar com clareza a dimensão atual e o potencial da empresa, bem como a sua evolução histórica.

C) *Segmentação de mercado* – Responda às seguintes questões: Qual parcela do mercado a sua empresa visa atingir? Com base em que critérios é feita essa divisão do mercado potencial? Como é que esses segmentos são quantificados?

D) *Comportamento de consumo* – Defina: Quem são os consumidores? Onde, quando e quanto consomem? Quais as suas motivações de compra? Qual o valor psicológico que eles atribuem ao seu produto?

E) *Comportamento de compra* – Quem, onde e quando é que os clientes potenciais compram? Quem são os verdadeiros influenciadores da compra?

F) *Distribuição* – Quantos e quais são os canais de distribuição que a empresa utiliza? Qual é a importância para as vendas de cada canal de distribuição? Que condições - em termos de prazos, quantidades, preços, etc. - são praticadas em cada canal?

2) Análise da concorrência.

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

A) *Identificação dos principais concorrentes*: Analise o mercado e os seus concorrentes diretos, os quais têm como alvos os mesmos segmentos de mercado da sua empresa.

B) *Quotas de mercados atuais e respectiva evolução*: Trata-se de definir a percentagem de mercado que a sua empresa controla. Uma quota de mercado pode ser definida em quantidade, dividindo o número total de unidades que a sua empresa vendeu pelo total de unidades vendidas na indústria em que a sua empresa atua – ou em valor – dividindo o valor total de vendas da sua empresa pelo montante total de vendas da indústria.

C) *Notoriedade de cada uma das marcas concorrentes*: O ideal é fazer um estudo de mercado para verificar até que ponto cada uma das marcas no mercado é reconhecida pelos consumidores. Há empresas especializadas nestes estudos, como a Nielsen e a Marktest (por exemplo).

D) *Posicionamento estratégico da empresa e da concorrência*: Em geral, uma empresa opta por quatro tipos de posicionamento, que dependem da dimensão das necessidades satisfeitas dos consumidores e da análise da dimensão temporal da empresa:

- Penetração: Consiste na conquista de quota de mercado à concorrência, num mercado cuja dimensão atual é limitada e as necessidades satisfeitas são restritas e específicas;
- Diversificação: Trata-se de alargar os negócios da empresa a novas categorias de produtos (e/ou serviços) que satisfazem as mesmas necessidades dos clientes e de criar extensões das marcas atuais da empresa. É um tipo de posicionamento freqüente nos mercados atuais amplos.
- Especialização: É o posicionamento típico das empresas cujo mercado futuro em que atuam é limitado. Centram-se nos produtos que vendem e tentam melhorá-los, bem como os canais e formas de distribuição.
- Expansão: Sempre que uma empresa prevê que o mercado em que atua tem ainda fortes probabilidades de crescimento futuro, ela pode optar pela diversificação dos produtos existentes e pela expansão para novos mercados com novos produtos.

E) *Política de Marketing-Mix*: Consiste em identificar as políticas praticadas pelos concorrentes em relação aos "4 P's" do Marketing: **P**roduto (*product*); **P**reço (*price*); **P**onto (*point*); e **P**romoção (*promotion*).

3) Análise da Empresa.

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

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

Passo 2 - Faça a análise SWOT: Após o diagnóstico da situação é extremamente importante sintetizar a informação para facilitar a compreensão e a utilização da mesma. Com esse intuito, surge a análise SWOT (*Strenghts, weeknesses, oportunities and threats*). Ou seja: pontos fortes, pontos fracos (relativos à empresa), oportunidades e ameaças (relativos ao meio envolvente à empresa). O objetivo desta análise é relacionar os pontos fortes e fracos internos da empresa com as oportunidades e ameaças externas do mercado e da concorrência

Passo 3 - Estabeleça Objetivos de Marketing: O estabelecimento de objetivos nesta fase é de primordial importância, na medida em que inicia o processo de definição da estratégia e determina a sua direção. É importante que os objetivos sejam definidos de forma correta, para tal, deverão ser:

- ❑ **Objetivos**: Evite qualquer tipo de ambigüidade na definição dos objetivos, quantifique-os e assegure-se de que as pessoas que irão contribuir para o seu cumprimento os compreendem.
- ❑ **Comparáveis com o desempenho real** de forma a possibilitar o controlo futuro: É importante que uma empresa estabeleça controles e pontos de comparação de *performance* para avaliar o seu desempenho. Os objetivos deverão ser claros, reais e realistas para poderem ser comparados no futuro com os resultados efetivamente alcançados.
- ❑ **Expressos em valor ou em quotas de mercado**: Os objetivos devem ser quantificáveis. Num plano de marketing, você pode, por exemplo, estabelecer objetivos quanto ao volume de vendas a alcançar, quanto ao índice de satisfação dos clientes e quanto à quota de mercado, entre outros.

- ❑ Ambiciosos, mas alcançáveis: É importante ser ambicioso, desde que seja realista. Não vale a pena definir objetivos que sabe que não irá conseguir cumprir; neste caso, só aumentará a insatisfação e a frustração dos seus colaboradores. Crie metas que exijam empenhamento e esforço, mas que possam ser alcançadas.

Passo 4 - Elabore uma Estratégia de Marketing: É neste passo que todas as decisões de caráter estratégico são tomadas. Aqui, define-se o rumo geral que se pretende imprimir à estratégia de *marketing* da empresa. Para elaborar uma estratégia eficaz, devemos definir três pontos

- ❑ **Clientes-alvo:** Ao definir os alvos da estratégia de *marketing*, o plano deve especificar quem são e qual o seu papel. Por exemplo, a estratégia de marketing pode estar direcionada para os decisores ou para os influenciadores no processo de compra.
- ❑ **Fontes de mercado:** Partindo do princípio de que o consumidor tem de renunciar a outros produtos para adquirir a nossa marca, é importante definir que tipos de produtos serão esses. Por outras palavras, a quem irá a nossa marca conquistar clientes. Existem três hipóteses:

A) Produtos vendidos pela própria empresa: Se os consumidores têm que renunciar a alguns produtos de uma empresa para adquirir outros produtos da mesma empresa, esta situação designa-se "canibalização". É uma estratégia a que as empresas recorrem para garantirem posições no mercado e uma maior quota, distribuída por diversos produtos.

B) Produtos vendidos pelas empresas concorrentes: É a guerra pela conquista de quota de mercado e garantia da fidelização dos clientes. Os produtos da sua empresa e das empresas concorrentes satisfazem praticamente as mesmas necessidades e os clientes renunciarão a uns deles para adquirir os de determinada empresa.

C) Produtos de outras categorias: Normalmente são produtos substitutos aos que a sua empresa coloca no mercado.

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

Passo 5 - Formule o Marketing-Mix: Neste passo, o objetivo é transformar os princípios básicos da estratégia em ações concretas a empreender ao nível do produto, do preço, da distribuição e da comunicação. As hipóteses são imensas, variando de caso para caso. O importante é fazer uso do trabalho anterior, de forma a que todas as decisões sejam coerentes com a estratégia adaptada. Lembre-se: todas as ações da empresa, e não só a sua publicidade, comunicam

com o cliente. O Marketing-Mix é constituído por quatro (4) elementos, também designados os quatro "P's" do Marketing:

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

Passo 6 - Estabeleça orçamentos: Este passo é fundamental para uma utilização eficaz do plano de *marketing*. Quantificar todas as ações planeadas permite não só obter uma idéia bastante definida de quais serão os gastos de *marketing*, como também um controlo eficaz da execução do plano no dia-a-dia.

Passo 7 - Controle os Resultados: O controlo das atividades de *marketing* é um imperativo para impedir que estas se tornem ineficazes. Foi nesse sentido que temos vindo a falar de vários instrumentos de controlo ao longo destes passos. Exercer esse controlo é a única forma de verificar que a estratégia elaborada é implementada corretamente e de perceber quais os aspectos a melhorar

Passo 8 - Atualize o Plano: Um Plano de Marketing não é um documento sagrado, que, quando concluído, deve ficar inalterado. Com a velocidade a que o mercado muda atualmente, é importante introduzir ajustamentos frequentes, de forma a que o plano continue a ser um documento útil. O plano de *marketing* é um instrumento de trabalho e não algo imutável. Se a empresa chegar à conclusão que terá que introduzir alterações, deverá regressar à fase 5, de formulação do *marketing mix*.