



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia  
Brasil

Toledo, Luciano Augusto; Cortez Campomar, Marcos; Toledo, Geraldo Luciano  
Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica  
Organizações & Sociedade, vol. 13, núm. 37, abril-junio, 2006, pp. 47-68  
Universidade Federal da Bahia  
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638286004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# PLANEJAMENTO DE MARKETING E CONFEÇÃO DO PLANO DE MARKETING: UMA ANÁLISE CRÍTICA

**Luciano Augusto Toledo\***  
**Marcos Cortez Campomar\*\***  
**Geraldo Luciano Toledo\*\*\***

## RESUMO

Neste artigo propõe-se analisar o processo de planejamento e de confecção do plano de marketing, bem como discutir sua interface com o processo de planejamento empresarial como um todo. O tema é tratado sob a perspectiva de um sistema hierárquico de decisões, pondo-se em destaque a inter-relação dos vários níveis integrantes dos processos decisórios empresarial e de marketing. Uma contribuição recorrente é a análise de algumas questões relacionadas com benefícios, vantagens e restrições as quais, normalmente, cercam o processo de planejamento e de confecção de planos de marketing. O trabalho foi estruturado sob a modalidade de ensaio, e compõe-se de uma revisão do referencial teórico, mediante análise conceitual crítica de alguns aspectos pertinentes ao assunto. O trabalho conclui com a afirmação de que o plano de marketing desempenha um papel indispensável como instrumento facilitador, integrador e “potencializador” das estratégias empresariais, em cenários competitivos caracterizados por crescente complexidade, volatilidade e incerteza.

## ABSTRACT

This paper aims to analyze the marketing management and the marketing plan and to discuss its interface with the business management process. The main subject is treated under a perspective of a hierarchical system of decisions, getting in prominence the interrelation of the several integral levels of business management process and of marketing. An appealing contribution is the analysis of some subjects related with benefits, advantages and restrictions that usually surround the management process and marketing plans. The paper was structured under the rehearsal modality, and it is composed of a revision of the theoretical bibliography, by an analysis conceptual critic of some pertinent aspects to the subject. Finally the paper shows that the marketing plan plays an indispensable part as facilitative instrument, container and improver to the business strategies, in competitive sceneries characterized by growing complexity, volatility and uncertainty.

\* Prof. Universidade Mackenzie, Doutorado Marketing FEA/USP

\*\* Doutor Administração FEA/USP

\*\*\* Doutor Administração FEA/USP

## INTRODUÇÃO

Lambin (2000) é enfático ao afirmar que é notória a revolução pela qual o mundo está passando. Por um lado, descortina-se o fenômeno da globalização, e, por outro, desenrola-se a revolução tecnológica capitaneada pelo uso da Internet. As constantes e incontroláveis mudanças que ocorrem no ambiente de negócios contemporâneo exigem adaptações e ajustes permanentes em produtos e processos produtivos e administrativos, e aqueles que não procurarem adequar-se às novas condições ambientais enfrentarão dificuldades para crescer e sobreviver. As empresas estão expostas a drásticas mudanças de paradigmas gerenciais e culturais, e, por isso, muitas delas estão desorientadas e sem rumo face às situações prevalentes no ambiente externo. Nesse cenário de revolução tecnocultural, destaca-se a figura da função gerencial de marketing como instrumento balizador da melhoria da competitividade empresarial e impulsionadora do crescimento da corporação.

Salientando sua inter-relação com as demais áreas que integram o sistema empresa, Kotler (2000) destaca que o marketing implica uma atitude generalizada global da organização. Nesse sentido, é possível referir-se ao marketing como uma ideologia, um valor cultural que envolve toda a empresa. Sua importância está relacionada, principalmente, a dois fatos: as necessidades e desejos dos clientes modificam-se permanentemente e cada vez com mais velocidade; e a competição a cada dia está se tornando mais intensa e agressiva. Em consequência, a empresa deve procurar acompanhar, de maneira sistemática, a evolução das necessidades, hábitos, desejos e outros aspectos que caracterizam a demanda, e, simultaneamente, buscar mecanismos de conquistar e manter, de forma sustentável, vantagem sobre os competidores. Sob esses aspectos, e considerando o fato de que mercados identificados como altamente competitivos revelam sempre uma condição de demanda maior do que a oferta, a empresa só terá a possibilidade de crescer à custa do concorrente. Destaque-se, nessa particular condição de ambiente de negócios (demanda maior do que a oferta), que os objetivos de crescimento só serão alcançados pelo desenvolvimento de estratégias competitivas.

Assim, o papel do marketing ganha realce em decorrência de as atividades que o compreendem terem por foco dois elementos cruciais no cenário competitivo de qualquer organização: o mercado e a concorrência. Marketing desempenha uma função vital tanto para a consecução de objetivos de crescimento como para a definição das estratégias competitivas que contribuirão para que a empresa atinja aqueles objetivos.

À luz dessas considerações preliminares, justifica-se a pertinência de um trabalho acadêmico que analise o processo gerencial de marketing, nos níveis estratégico e operacional, com ênfase na função administrativa de planejamento, realçando sua interface com o planejamento empresarial.

O trabalho é desenhado na modalidade ensaio, o qual é concebido por Medeiros (2000) como uma exposição metodológica sobre um assunto e a apresentação das conclusões originais a que se chegou depois de acurado exame do mesmo. Para o autor, o ensaio é "problematizador", não-dogmático, e nele devem se sobressair o espírito crítico do autor e a originalidade.

Conforme pondera Severino (2000), no ensaio há maior liberdade por parte do autor para defender determinada posição, sem que ele tenha que se apoiar no rigoroso e objetivo aparato de documentação empírica e bibliográfica. De fato, o ensaio não dispensa o rigor lógico e a coerência de argumentação e, por isso mesmo, exige informação cultural e maturidade intelectual.

O presente trabalho se propõe a fazer uma análise formal, discursiva e conclusiva. Desdobra-se em uma exposição lógica e reflexiva sobre o sistema de planejamento e de elaboração do plano de marketing, pondo em relevo as interseções e as relações de interdependência desse sistema com o processo gerencial de toda a organização, e, também, contemplando a hierarquia de deci-

sões nos níveis estratégico e operacional. Complementarmente, são feitas algumas considerações sobre aspectos tangenciais ao processo de planejamento empresarial e de marketing.

## PAPEL E FUNÇÃO DO MARKETING COMO FACILITADOR E ESTIMULADOR DE TROCA

Kotler (2000) argumenta que um dos motivos primordiais para se estudar marketing é que ele é responsável por grande parte do crescimento e do desenvolvimento econômico da empresa e da sociedade. Marketing estimula a pesquisa e idéias inovadoras, tendo por resultado a oferta de novos e melhores bens e serviços. Além disso, com a contribuição de marketing, a empresa pode proporcionar aos consumidores a escolha entre muitos produtos. Se esses produtos os satisfizerem, as conseqüências serão mais empregos, melhores salários e um nível de vida mais elevado. Um sistema de marketing eficaz é importante para o futuro das nações, sob as óticas econômica e sociocultural.

Lambin (2000) assevera que o marketing é um conjunto de atividades operadas por organizações e é, também, um processo social. Em outras palavras, marketing existe nos níveis micro e macro. Por esse motivo, pode-se conceber marketing sob um duplo enfoque. No primeiro, examinam-se os consumidores e as organizações que os atendem; no segundo adota-se uma visão ampla do sistema completo de produção-distribuição em que a empresa opera. Para Lambin (2000), marketing quer compreender, delinear, desenvolver e entregar bens e serviços que os consumidores desejam e necessitam; consiste em proporcionar aos consumidores produtos, no tempo certo, no local certo e no preço que estão dispostos, e podem, a pagar. No âmago do conceito, sobressai em primeiro lugar o objeto ou razão de ser do marketing: a troca. Por outro lado, ao envolver-se no processo de troca, marketing propicia quatro tipos de utilidade: forma, tempo, lugar e posse.

Em uma economia avançada e dinâmica, a prática do marketing é mais complexa, porque produtores e consumidores estão separados de várias maneiras. As discrepâncias de quantidade e de sortimento dificultam ainda mais o estabelecimento de trocas eficientes entre produtores e consumidores. Em tal contexto, cada produtor especializa-se em fabricar e vender grandes quantidades de um sortimento limitado de bens e serviços, mas cada consumidor deseja apenas pequenas quantidades de um sortimento amplo desses bens e serviços.

O propósito de analisar e gerir um sistema de marketing, na opinião de Lambin (2000), é superar essas separações e discrepâncias. As funções universais de marketing, tanto as que se referem à análise e ao delineamento do mercado, como as que compreendem o processo decisório, ajudam na tarefa de gerenciamento, mas é necessário que se convertam em algo operativo. As formas como essas funções são operacionalizadas e as responsabilidades daqueles que as desempenharão podem diferir entre países e sistemas econômicos e entre empresas. Comumente, a troca envolve compra, venda e todo o processo de informação, comunicação, negociação, distribuição e entrega. O quadro 1 apresenta, de maneira sucinta, as principais funções que identificam o papel do marketing como um agente estimulador, facilitador e promotor de trocas.

**Quadro 1 - Principais Funções do Marketing**

<b>Função</b>	<b>Significado - Descrição</b>
<b>Informação de mercado</b>	Envolve coleta, análise e distribuição de todas as informações necessárias para se planejar, implantar e controlar as atividades de marketing, sejam elas no mercado doméstico ou no externo.
<b>Compra</b>	A função compra significa a procura e a avaliação de bens e serviços
<b>Comunicação e venda</b>	A função venda envolve a promoção do produto, o que inclui o uso de venda pessoal, propaganda e outros métodos de venda em massa. Provavelmente, é a função de marketing mais visível.
<b>Transporte</b>	A função transporte significa o movimento de bens de um local a outro
<b>Estocagem</b>	A função estocagem refere-se a manter os bens até que os consumidores necessitem deles
<b>Padronização e classificação</b>	Padronização e classificação envolvem sortimento de produtos de acordo com tamanho e qualidade. Isso torna a compra e a venda mais fáceis porque reduz a necessidade de inspeção e amostragem.
<b>Financiamento</b>	O financiamento fornece dinheiro e o crédito necessários para produzir, transportar, estocar, promover, vender e comprar produtos.
<b>Risco</b>	O risco e a incerteza são inerentes ao processo de marketing e devem ser assumidos. Uma empresa nunca pode estar segura de que os consumidores desejarão comprar seus produtos, que podem ser destruídos, roubados ou ficar desatualizados.

Fonte: adaptado de AMBRÓSIO, V.; SIQUEIRA (2002), WESTWOOD (1996), WOOD (2004)

## OS RESPONSÁVEIS PELA GESTÃO DE MARKETING

Kotler (2000) assegura que as funções de marketing fazem parte de um processo gerencial e necessitam ser executadas por alguém. Nenhuma dessas funções pode ser desconsiderada em uma sociedade ou numa organização que opera em ambiente caracterizado por competição intensa e contínua. Em uma economia planejada e centralizada, algumas funções são executadas por órgãos governamentais, outras podem ser delegadas para os produtores e consumidores.

Lambin (2000) afirma que, em um sistema orientado para o mercado, as atividades de marketing são efetivadas por produtores, consumidores e por uma variedade de gestores de marketing. Algumas funções podem ser executadas por múltiplos facilitadores ou intermediários de marketing, empresas que desempenham uma ou mais funções de marketing além de compra e venda. Incluem as agências de propaganda, empresas de pesquisas de marketing, laboratórios independentes de testes, armazéns gerais, empresas transportadoras, empresas de comunicação e instituições financeiras. Por meio da especialização ou de economia de escala, os intermediários e facilitadores de marketing estão, com frequência, em condições de desempenhar as funções de marketing melhor e a custo mais baixo do que os produtores e consumidores. Esses ficam com mais tempo e disposição para, respectivamente, produzir e consumir. Sob uma perspectiva micro, as empresas podem ou não desempenhar todas as funções de marketing. Além disso, nem todos os bens e serviços requerem a utilização do conjunto completo de funções nos diferentes níveis do processo. Por exemplo, certas modalidades de serviços, como viagens de avião, não requerem a operação de armazenamento e estocagem. Porém, exige-se estocagem na fabricação do avião ou alguma coisa próxima disso, como sua permanência no hangar enquanto ele não está em serviço (PETER e DONNELLY, 2002).

Alguns gestores de marketing desempenham as funções em sua totalidade, outros se especializam apenas em uma ou mais delas. Por exemplo, empresas de pesquisa de marketing concentram-se apenas na função de provimento de informação de mercado (MATTAR 1994).

## PROCESSO GERENCIAL DE MARKETING

As funções de marketing, como instrumento facilitador de trocas, realizam-se mediante um conjunto de atividades especializadas, as quais são desempenhadas no âmbito da administração de marketing. Na visão de Kotler (2000), a administração ou gestão de marketing é o processo de executar a concepção, a determinação de preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar transações que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.

Toledo e Fortes (1989), ao descreverem a dimensão gerencial de marketing, ou seja, a administração de marketing, salientam que dois aspectos devem ser considerados. O primeiro deles diz respeito ao processo administrativo em si. Marketing, como qualquer outra área funcional, realiza as quatro funções clássicas que compreendem o processo administrativo: planejamento, organização, direção (coordenação) e controle. O segundo refere-se ao processo administrativo de marketing, o qual contempla atividades, tarefas e funções especializadas e específicas, ainda que muitas delas sejam compartilhadas com as demais áreas que integram a cadeia interna de valor da organização. As tarefas e atividades que compõem o processo decisório de marketing são planejadas, organizadas, coordenadas, implantadas e controladas pelos gestores da área, no âmbito de um sistema de gestão integrado, o qual deverá conectar-se com todas as demais áreas funcionais, tendo em vista alcançar os objetivos da empresa.

Toledo (1994) complementa, afirmando que, com exceção das quatro funções gerenciais componentes do processo administrativo, as atividades de marketing podem cobrir um espectro mais amplo ou mais estreito, dependendo do tipo de orientação que a empresa imprime a seus negócios. Segundo o mesmo autor, a dimensão gerencial do marketing, diferentemente da dimensão funcional, pode mudar. É possível que algumas empresas desempenhem as atividades de marketing alicerçadas em uma filosofia de ação administrativa que restrinja a amplitude e o número de variáveis controladas pelo profissional a algumas iniciativas de suporte a vendas; outras talvez o façam ampliando suas responsabilidades e operando um número mais extenso de instrumentos e de variáveis. A empresa que adotar uma orientação voltada para produto, como filosofia de ação administrativa, contará com a área de marketing desempenhando um número muito restrito de atividades. Por outro lado, empresas que pautam sua ação administrativa em uma filosofia voltada para o mercado terão seu foco expandido e a área de marketing envolvida em um variado espectro de atividades. Nesse último caso, marketing figura como a área estratégica vital para a organização atingir seus objetivos de crescimento, rentabilidade e competitividade; e a função administrativa "planejamento de marketing" funde-se ao planejamento estratégico em um todo orgânico e indissociável.

No quadro 2, apresenta-se de forma sintética o processo administrativo de marketing, conforme sugerido por Toledo (1994). De acordo com a representação, o processo gerencial de marketing é descrito focando os dois aspectos comentados acima: as funções administrativas clássicas, comuns a todas as áreas da organização, e as atividades gerenciais específicas de marketing, contemplando dois grupos de tarefas. O primeiro grupo compreende as atividades de análise de mercado e do ambiente, e o segundo grupo engloba as atividades referentes à gestão das variáveis controláveis de decisão de marketing.

**Quadro 2 - Visão Integrada do Processo Administrativo de Marketing**

PROCESSO ADMINISTRATIVO	ATIVIDADES GERENCIAIS	
	Tático-Operacionais	Estratégicas
PLANEJAMENTO	Análise (mercados atuais) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delineamento de mercado</li> <li>• Motivação de compra</li> <li>• Organização de compra</li> <li>• Operação de compra</li> </ul>	Análise de Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo de vida do produto</li> <li>• Curva de experiência</li> <li>• <i>Portfolio</i> do produto</li> <li>• Atratividade de mercado</li> <li>• Posição competitiva</li> <li>• Segmentação (perfil)</li> </ul>
ORGANIZAÇÃO		
DIREÇÃO	Decisões <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto</li> <li>• Preço</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Distribuição</li> <li>• Transação</li> <li>• Pós-transação</li> </ul>	Decisões <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha segmentos (<i>targeting</i>)</li> <li>• Posicionamento</li> <li>• Estratégica competitiva</li> <li>• Estratégia de crescimento</li> </ul>
CONTROLE		

Fonte: adaptado de Toledo (1994).

No nível operacional, as tarefas de análise, necessárias para compreender a estrutura do mercado e o comportamento do consumidor, são designadas na literatura de marketing pela sigla "**4 O's**". Elas envolvem a busca de informações e a compreensão de quatro conjuntos de questões relativas ao comportamento do consumidor: objeto, objetivo, organização e operação de compra (CAMPOMAR, 1984):

1. Objeto de compra – análise do que o consumidor compra, ou seja, o produto e suas múltiplas configurações, e da marca (de quem compra?)
2. Objetivo de compra – análise das motivações, atitudes, preferências do comprador no processo de compra (por que compra?)
3. Organização de compra – análise de como as unidades compradoras se estruturam e os papéis desempenhados por cada membro da unidade no processo de compra (quem influencia e quem decide a compra?)
4. Operação de compra – constitui a forma como se desenvolve o processo de compra e que escolhas podem ser feitas pelo comprador sobre o local (onde compra?); a época (quando compra?); quantidade (quanto compra?).

As tarefas que compreendem as decisões sobre as variáveis controláveis de marketing, ou decisões sobre o composto de marketing, no nível operacional, são conhecidas pela sigla "**4 P's**", popularizada por McCarthy (1996): produto, preço, promoção, praça (ponto). Nesse sentido, além do produto, uma variável crítica do composto de marketing é o preço. A praça (ponto, distribuição) é outra variável-chave do composto de marketing; ela inclui o conjunto de atividades desempenhadas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível, proporcionando as utilidades de tempo e lugar. O composto promocional compreende as atividades voltadas para informar e comunicar ao mercado alvo, de forma persuasiva, a oferta da empresa.

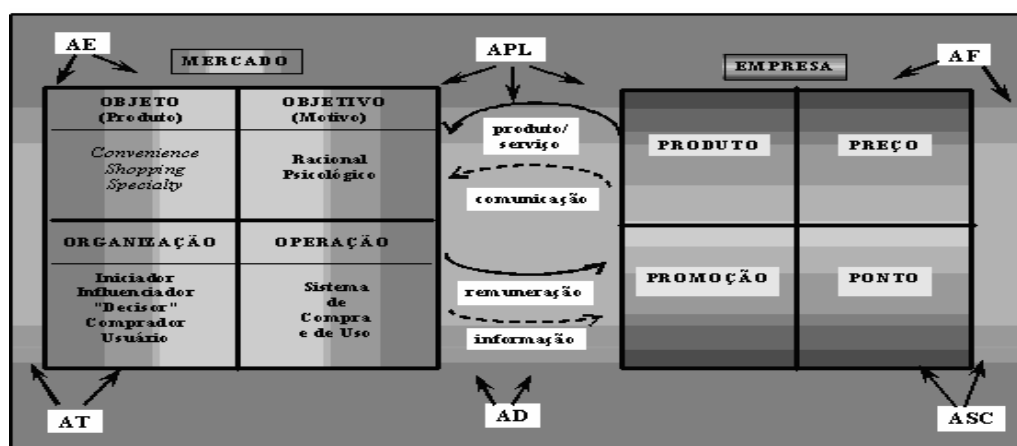
Um aspecto importante na gestão do composto de marketing, que é pertinente ao processo de planejamento de marketing, refere-se à questão de decidir



sobre a alocação do orçamento de marketing entre os vários produtos, canais, instrumentos de promoção e de vendas (WESTWOOD, 1996).

Campomar (1984) sugere uma representação sistêmica do processo operacional, a qual permite que se tenha idéia da dinâmica dos fluxos que determinam o sistema de trocas, além de pôr em evidência as variáveis externas incontroláveis, as quais podem provocar impactos favoráveis e desfavoráveis nas relações da empresa com seus respectivos mercados. A figura 1, sugerida por Campomar (1984), proporciona uma visão panorâmica do sistema de marketing representado pelo nível decisório operacional, com ênfase nas entidades e forças presentes no ambiente externo de marketing e nos fluxos que se estabelecem no processo de troca.

**Figura 1 – Sistema de Marketing no Nível Operacional**



Fonte: adaptado de CAMPOMAR (1984)

Sob uma perspectiva estratégica, o sistema de marketing requer o exame do mercado em termos de tendências, eventos e demandas de mercado, bem como das oportunidades oferecidas no longo prazo. Nesse caso, o trabalho de análise é prospectivo e tem por objetivo levantar e avaliar segmentos de mercado para serem explorados lucrativamente pela empresa, em consonância com seus recursos e objetivos. Como resultado da análise das oportunidades de marketing e da avaliação do potencial competitivo da empresa, comparativamente à concorrência, essa estará apta a decidir como irá posicionar-se no mercado em relação aos concorrentes de modo a formar uma imagem diferenciada em termos de produto, preço, promoção e praça de entrega.

No nível estratégico, sobressaem-se dois conceitos intimamente relacionados: segmentação de mercado e posicionamento. O conceito de segmentação aponta para um processo que se desenvolve a partir de uma fase caracterizada como **partição do mercado**, identificada nos textos de marketing como **segmentação**. Essa etapa do processo estratégico e competitivo de marketing refere-se ao levantamento das variáveis de segmentação e ao desenho do perfil dos segmentos de mercado que poderiam ser atingidos por compostos de marketing específicos. Em uma segunda etapa, tem-se a decisão de **priorização**; nessa etapa busca-se a escolha estratégica de segmentos, com a finalidade de se obter vantagem competitiva. O processo culmina com a etapa de **posicionamento**. Assim sendo, os processos de segmentação e posicionamento constituem o âmbito do marketing estratégico da empresa e a essência da conquista de maior competitividade por parte dela. É no contexto dessa dimensão estratégica que a segmentação de mercado revela-se importante para o planejamento de marketing, em particular na formulação e implantação de estratégias de marketing para mercados específicos (PETER e DONNELLY, 2002; MCDONALD E DUNBAR 1995).



Em resumo, o sistema de marketing, no nível estratégico, da mesma forma que no nível operacional, pode ser visto como composto de duas fases. A primeira fase refere-se à análise de oportunidades de mercado, identificadas no nível dos diversos segmentos que o integram. A segunda fase vincula-se ao processo decisório que envolve a escolha de segmentos atrativos e o posicionamento competitivo da empresa nos segmentos selecionados como alvo da ação de marketing da mesma. O posicionamento ajuda os gestores a entenderem como os consumidores vêem as ofertas de mercado. Posicionar um produto ou uma marca em relação a outras pode levar a empresa ao fracasso quando ocorrem mudanças básicas nos mercados (KOTLER 2000; MCDONALD E DUNBAR 1995).

A partir dessas fases, inicia-se o processo tático/operacional de desenvolvimento do esforço de marketing mediante a utilização das variáveis controláveis que constituem o composto de marketing da organização. Com referência ao sistema e ao processo de marketing em seu conjunto, Kotler (2000) enfatiza que, para transformar a estratégia de marketing em programas de marketing, é necessário considerar as decisões básicas sobre despesas, composto e alocação de marketing. Tipicamente, as empresas estabelecem seus orçamentos de marketing baseando-se em uma porcentagem da meta de vendas. A empresa também precisa decidir como dividir o orçamento de marketing entre as variáveis do composto de marketing. Do ponto de vista do sistema de marketing, essas questões são consideradas importantes no âmbito do planejamento de marketing, principalmente no âmbito das etapas relativas ao programa de ação e ao controle.

## FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

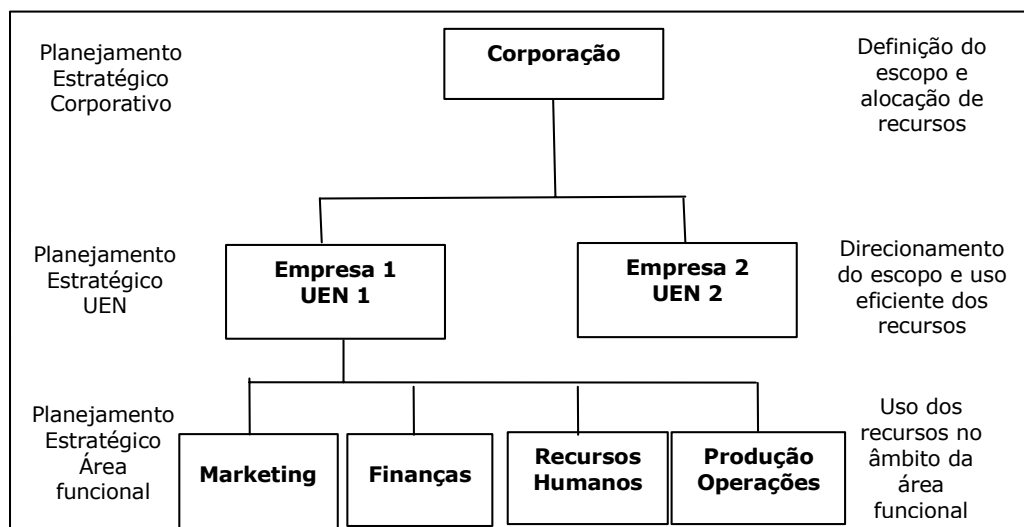
Uma estratégia pode ser concebida como a seqüência temporal de decisões, ou, alternativamente, como o processo que envolve um conjunto de ações voltadas para mover a empresa em direção ao cumprimento de suas metas de curto prazo e seus objetivos de longo prazo (HARRISON, 2005).

As estratégias encontram-se presentes em todas as organizações, tanto nas mais simples como nas maiores e mais complexas, mas elas podem variar em relação ao grau de formalismo com que são formuladas e implantadas. Em algumas empresas, em especial naquelas que operam em ambientes que mudam rapidamente, ou em organizações de pequeno porte, as estratégias não são definidas ou "planejadas" na concepção formal do termo (HARRISON, 2005).

Além do grau de formalismo, as estratégias podem ser consideradas em relação ao fato de serem deliberadas ou emergentes (HAX e MAJLUF, 1991). Na estratégia deliberada, os gerentes planejam seguir um determinado curso de ação predefinido e intencional. A estratégia emergente significa que ela não é necessariamente planejada ou intencional, mas, sim, o resultado de padrões e consistências observadas no passado, mediante um processo de tentativa e erro. Esses dois últimos conceitos constituem os limites das diferentes combinações que formam a base de uma tipologia que caracteriza os processos de formulação de estratégias.

A formulação de estratégia, concebida como o processo de planejar as estratégias, ou, no sentido mais amplo, o processo de planejamento estratégico pode ser desdobrado em três níveis (KOTLER, 2000): corporativo, empresarial ou da unidade estratégica de negócio (UEN) e funcional. A figura 2 apresenta uma visão esquemática desses três níveis.

Figura 2 - Níveis do Planejamento Estratégico



Fonte: adaptado de Harrison (2005) e Stevens *et alii* (2001)

No nível corporativo, a formulação da estratégia (planejamento estratégico) refere-se à definição, avaliação e seleção de áreas de negócio nas quais a organização irá concorrer e à ênfase que cada área deverá receber. Nesse nível, a questão fundamental é a alocação de recursos entre as áreas de negócio da organização, segundo os critérios de atratividade e posição competitiva de cada uma dessas áreas. As estratégias são, predominantemente, voltadas para o crescimento e a permanência (sobrevivência) da corporação.

A formulação estratégica no segundo nível - empresarial ou da área estratégica de negócios - está relacionada ao uso eficiente dos recursos e refere-se ao direcionamento que a organização irá dar ao escopo dos negócios. Nesse nível, predominam as chamadas estratégias competitivas. Assim, a estratégia da unidade de negócio diz respeito à maneira como uma organização irá concorrer nos mercados escolhidos.

A formulação estratégica no nível funcional relaciona-se ao processo por intermédio do qual as várias áreas funcionais da empresa irão usar seus recursos para a implantação das estratégias empresariais, de modo a conquistar vantagem competitiva e contribuir para o crescimento da corporação. Assim, por exemplo, em cada unidade de negócio, a área funcional de marketing irá desenvolver o processo de planejamento tendo em vista a formulação de estratégias competitivas e a consecução dos objetivos da unidade de negócio em mercados específicos (KOTLER, 2000).

Em empresas de porte médio com uma única UEN, o planejamento estratégico de marketing e o planejamento operacional de marketing podem ser desenvolvidos como um processo único (STEVENS *et alii*, 2001), e, em organizações menores, o processo de planejamento incorpora os três níveis simultaneamente. Harrison (2005) complementa afirmando que, quando se trata de estratégias no âmbito corporativo, as decisões são tomadas nos escalões mais altos da organização, embora as pessoas que se encontrem nesse nível possam receber informações de gestores de níveis mais baixos. Se uma determinada organização contar apenas com uma única unidade de negócios, as decisões do primeiro e segundo níveis são tomadas pelas mesmas pessoas. Em organizações com múltiplos negócios, as decisões no nível da unidade de negócios são tomadas pelos executivos de maior nível dentro da unidade; no nível da área funcional, as decisões são tomadas pelos respectivos gerentes.

Uma questão relevante, relacionada com os aspectos organizacionais do plano de marketing é levantada por Ferrell e Hartline (2005). Trata-se de a quem atribuir a responsabilidade pela redação do plano de marketing. Em algumas empresas, a responsabilidade pode caber ao gerente de marketing, ao gerente de marca ou ao gerente de produto; em outras, os planos são elaborados por um comitê. Existem, ainda, aquelas que contratam consultores de marketing para redigir o plano. Todavia, Ferrel e Hartline (2005) são incisivos ao afirmar que a responsabilidade pelo planejamento de marketing repousa no nível do vice-presidente de marketing ou do diretor de marketing, na maior parte das empresas.

Outra questão, levantada por Campomar (1983), refere-se ao fato de que, no plano de marketing, devem ser identificadas as unidades operacionais e os gestores responsáveis pela realização das várias atividades previstas no programa de ações. Os gestores deverão participar do processo por constituírem os agentes facilitadores do mecanismo de consecução das ações contidas no plano de marketing. Como elementos comportamentais desejáveis nesses gestores, destacam-se:

1. Habilidade de entender os outros e saber negociar;
2. Força para ser justo, a fim de colocar as pessoas e alocar os recursos onde serão mais eficientes;
3. Eficiência sobre os aspectos críticos do desempenho ao administrar as tarefas de marketing;
4. Habilidade de criar um ambiente informal propício para enfrentar cada problema com o qual se defronte.

Ressalte-se, ainda, que a aprovação final do plano de marketing cabe ao CEO ou ao presidente, embora muitas organizações recorram a comitês executivos que avaliam e filtram os planos de marketing antes de submetê-los ao dirigente que o aprovará (FERRELL e HARTLINE, 2005).

## PAPEL DO MARKETING NO DIRECIONAMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Hooley *et alii* (2005) consideram central o papel do marketing na formulação e implantação da estratégia, porque a administração estratégica tem que lidar permanentemente com um ambiente em constante mudança, no qual se sobressaem duas entidades e forças: o mercado e a concorrência. Isso obriga as empresas, em ambiente de alta competitividade, caracterizado por demanda maior do que a oferta, a pautarem suas ações em uma filosofia de orientação para o mercado (KOHLI e JAWORSKI, 1991; NARVER e SLATER, 1992).

A importância do marketing em organizações orientadas para o mercado, as quais mantêm um duplo foco – mercado e concorrência –, pode ser destacada mediante três elementos ou papéis que constituem o ponto central de seu processo estratégico (HOOLEY *et alii*, 2005). Nesse contexto, um primeiro papel ou tarefa de marketing é a identificação das características, perfis, exigências e demandas dos clientes e a comunicação e disseminação eficaz das informações para a organização como um todo. O segundo papel do marketing é determinar o posicionamento competitivo, de modo a ajustar os recursos, capacidades e objetivos da empresa às necessidades diversificadas dos clientes. Essa tarefa implica reconhecer que os mercados são heterogêneos; cabe, portanto, à empresa identificar os segmentos que os compõem, avaliar o grau de atratividade de cada um deles e, simultaneamente, analisar a condição competitiva para atendê-los. Essa análise determinará a estratégia de segmentação que a empresa irá adotar, em busca do atendimento de seus objetivos de crescimento e rentabilidade. O terceiro papel revelador da importância do marketing no processo competitivo prende-

se à tarefa de implantação da estratégia, o que significa alinhar os recursos da organização para planejar e executar a entrega de valor e conseqüente satisfação do cliente. O marketing contribui na coordenação dos esforços que visam a garantir a satisfação do cliente e a mantê-lo.

## IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DO MARKETING NO PROCESSO GERENCIAL

Lambin (2000) destaca a importância do marketing na atividade de planejamento e elaboração do plano estratégico. O autor argumenta, preliminarmente, que um dirigente de empresa, ainda que avesso a qualquer idéia de planejamento, terá sempre que lidar com três tipos de questões:

1. Definição e avaliação dos investimentos na capacidade produtiva, necessários para responder à evolução da demanda ou para desenvolver novos produtos e/ou mercados, ou seja, para atender os objetivos corporativos de crescimento e de rentabilidade;
2. Estabelecimento do programa de produção necessário para atender às previsões de pedidos, tendo em conta que esses pedidos e encomendas são uma variável dependente da sazonalidade e dos ciclos da demanda (variável externa incontrollável) e das ações decorrentes dos esforços de marketing da organização (variável controlável);
3. Os recursos financeiros (tesouraria) necessários para fazer frente aos compromissos estimados no processo de previsão de despesas e receitas.

Os problemas apontados são inerentes ao processo gerencial de qualquer organização, e sua solução tem por ponto de partida as previsões de vendas nos prazos curto médio e longo.

Lambin (2000) realça a importância e as vantagens do planejamento e dos planos estratégico e de marketing, e alinha, como argumentação, um conjunto de razões. O autor afirma que, entre outros motivos, o planejamento e os planos estratégicos e de marketing:

1. Descrevem o sistema de valores e a filosofia dos dirigentes, e disseminam uma visão comum do futuro na equipe de colaboradores.
2. Explicam a situação de partida e descrevem as condições e as mudanças e evoluções passadas e esperadas no futuro do ambiente de negócios, o que possibilita escolhas mais consistentes por parte da administração.
3. São um instrumento de coordenação entre atividades e áreas funcionais, permitindo que se mantenha coerência entre os objetivos. Além disso, quando houver conflitos e incompatibilidades, os planos favorecem arbitragens tendo por base critérios objetivos.
4. Facilitam o acompanhamento e monitoramento das ações empreendidas, possibilitando efetuar uma interpretação imparcial dos desvios entre os objetivos estabelecidos e o desempenho efetivo, e determinar rapidamente ações corretivas, se necessário.
5. Aumentam a flexibilidade de reação da empresa face às mudanças imprevistas.
6. Permitem à organização uma gestão mais rigorosa, fundamentada em normas, orçamentos, calendários, e não em soluções administrativas improvisadas e aleatórias.

## PLANEJAMENTO DE MARKETING NO NÍVEL ESTRATÉGICO

O processo de marketing e, conseqüentemente, o processo de planejamento formal de marketing, também, ocorrem em dois níveis, embora muitas vezes não exista uma linha divisória nítida entre cada um deles: o nível estratégico e o nível operacional. Para Lambin (2000), o processo de planejamento estratégico de marketing tem por objetivo exprimir, de um modo claro e sistemático, as alternativas escolhidas pela empresa, tendo em vista a assegurar seu crescimento no médio e longo prazo. Em seguida, as alternativas serão convertidas em decisões e programas de ação.

Lambin (2000) considera que a abordagem de marketing, no contexto do planejamento estratégico de marketing, articula-se em torno das seguintes questões fundamentais, cujas respostas constituirão a espinha dorsal do processo de planejamento e, eventualmente, de um plano estratégico de marketing:

1. Definição do mercado de referência (mercado a ser considerado) e estabelecimento da missão estratégica da empresa nesse mercado.
2. Identificação da diversidade do binômio produto-mercado no mercado de referência e definição dos posicionamentos suscetíveis de serem adotados.
3. Avaliação da atratividade intrínseca dos binômios produto-mercado e identificação das situações favoráveis e desfavoráveis do ambiente.
4. Para cada binômio produto-mercado levantar os trunfos da empresa, bem como suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem competitiva que a empresa pode desenvolver.
5. Estabelecimento de uma estratégia de cobertura e de desenvolvimento a ser adotada e do nível de ambição (objetivos) estratégica, em termos de crescimento e lucratividade.
6. Traduzir os objetivos estratégicos e convertê-los em um programa de ação que considere as variáveis que compõem o processo de marketing no nível operacional: produto, preço, promoção, praça.

A proposição de Lambin põe em evidência três aspectos. O primeiro diz respeito a dois elementos que constituem o cerne do marketing estratégico: a segmentação de mercado e o posicionamento competitivo. O segundo aspecto é convergente com o que afirmam Kotler (2000) e Harrison (2005). Nesse sentido, o processo de segmentação e posicionamento apóia-se nos princípios e técnicas presentes no processo de desenvolvimento de estratégias competitivas. O terceiro aspecto reforça a idéia de integração entre as ações estratégicas, táticas e operacionais de marketing.

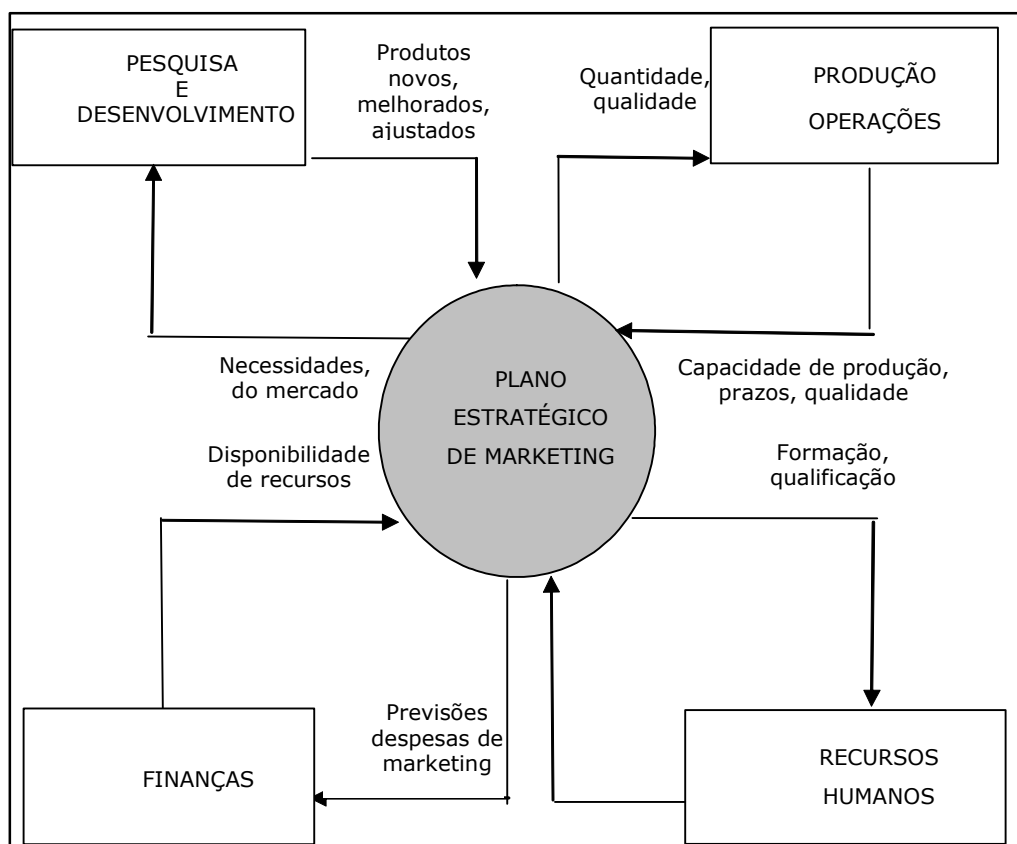
Por outro lado, na visão de Ferrell e Hartline (2005), o planejamento estratégico de marketing apresenta os seguintes aspectos peculiares:

1. Pode ser interpretado como um funil ou filtro, por meio do qual decisões amplas fluem em direção a decisões mais específicas, à medida que o processo se desenrola nas várias etapas de planejamento subseqüentes.
2. Envolve o estabelecimento de uma missão da organização, a formulação de uma estratégia corporativa e uma estratégia da UEN, a fixação de metas e objetivos de marketing, a definição das estratégias de marketing e, por fim, a elaboração do plano de marketing.
3. Deve ser consistente com a missão da organização e com as estratégias corporativas e da UEN.
4. Deve ser integrado e articulado com os planos individuais das outras áreas funcionais da organização.
5. Estabelece metas e objetivos, no âmbito das variáveis de decisão de marketing, convergentes com a missão, os objetivos e as metas da organização como um todo.

6. Estabelece uma estratégia de marketing que inclui a escolha e análise de mercados-alvos (segmentação de mercado) e a criação e manutenção de um composto de marketing apropriado.
7. Dá origem a um plano estratégico de marketing que inclui as atividades e os recursos necessários para cumprir a missão da organização e da UEN e atingir seus objetivos e metas.

Devem-se ressaltar, ainda, as conexões estabelecidas entre o planejamento estratégico/plano estratégico de marketing e as demais áreas funcionais da empresa individual ou unidade estratégica de negócio. A figura 3 proporciona uma visão da integração “plurifuncional” conectando o conjunto de atividades da cadeia de valor. Em uma organização orientada para o mercado, o marketing desempenha um papel estratégico na orientação e reorientação contínua das atividades da empresa em direção às oportunidades de crescimento e de rentabilidade, levando em consideração os recursos e o *know-how* disponíveis.

**Figura 3 – Implicações do Planejamento de Marketing sobre as Áreas Funcionais**



Fonte: adaptado de Lambin (2000)

McDonald (2005) salienta que apesar de o processo de planejamento estratégico de marketing e de elaboração de plano parecer uma tarefa simples, considerada a lógica que o sustenta, várias questões conceituais e práticas podem emergir, as quais convertem esse processo em um dos mais intrigantes aspectos do gerenciamento empresarial. McDonald (2005) sugere algumas dessas questões:

1. Quando deve ser feito, com que frequência, por quem e como?

2. O processo é diferente para uma empresa de grande porte e para uma empresa de médio ou pequeno porte?
3. O processo difere entre empresas diversificadas e empresas com baixo ou nenhum grau de diversificação de produtos e mercados?
4. Qual o papel do executivo principal (CEO) no processo?
5. Qual o papel do departamento do planejamento da empresa ou unidade estratégica de negócio?
6. Qual o papel do departamento de marketing?
7. O planejamento de marketing deve ser feito de cima para baixo (*top-down*) ou de baixo para cima (*botton-up*)?
8. Qual a relação e o grau de inter-relação entre o planejamento estratégico, que abrange períodos mais longos, e o planejamento operacional de marketing, que normalmente cobre um período correspondente a um ano?

Assim, tão ou mais importante do que descrever o conteúdo de um plano estratégico de marketing é estabelecer um projeto de implantação de sistemas de planejamento de marketing.

O processo de planejamento estratégico de marketing deve ser interpretado como imprescindível para o sucesso da empresa. McCarthy (1996) define esse processo como a identificação de oportunidades atrativas e desenvolvimento de estratégias de marketing rentáveis, convergindo para a visão do sistema de marketing apresentada na figura 2. Essas estratégias devem ser específicas e direcionadas a um mercado-alvo, mediante um composto de marketing especializado.

A concepção de Kotler (2000) a respeito do planejamento estratégico orientado para o mercado tem um caráter mais abrangente, sendo definido como uma atividade gerencial que envolve objetivos, habilidades e recursos da empresa para o aproveitamento das oportunidades em um mercado em contínua mudança.

Westwood (1997) identifica planejamento de marketing como um conjunto de métodos e processos voltados para a aplicação dos recursos de marketing para atingir os objetivos da empresa como um todo e do marketing, em particular. Lambin (2000) propõe uma interpretação semelhante à de Westwood, embora aquele autor faça referência apenas ao nível estratégico de decisão de marketing.

Focando apenas o nível estratégico de decisões, Westwood (1997) considera que o planejamento de marketing é usado para prever o tamanho do mercado, identificar e avaliar segmentos desse mercado, decidir sobre a participação viável da empresa em cada segmento de mercado e definir uma estratégia de posicionamento. O autor descreve as seguintes tarefas envolvidas no processo de planejamento de marketing:

1. Realizar pesquisa de marketing dentro e fora da empresa;
2. Identificar potencialidades e fragilidades da empresa;
3. Fazer suposições;
4. Estabelecer objetivos de marketing;
5. Gerar estratégias de marketing;
6. Definir programas;
7. Determinar orçamentos;
8. Rever os resultados e revisar os objetivos, estratégias ou programas.

## ASPECTOS ORGANIZACIONAIS DO PLANEJAMENTO

Um aspecto importante a ser considerado, nos processos de planejamento empresarial e de marketing, é a questão da participação dos administradores no processo como um todo. Stevens *et alii* (2001) argumentam que, em geral, quanto mais a organização cresce, mais a atividade de planejamento fica a cargo de grupos de gerentes, em vez de a cada gerente individualmente. Esses autores apontam algumas razões para o fato de as organizações de maior porte recorrerem a



uma equipe profissional de planejamento. Em primeiro lugar, o planejamento consome tempo, e, sendo assim, uma equipe de planejamento pode reduzir a carga de trabalho individual dos gerentes. O segundo motivo é que o planejamento requer coordenação, e uma equipe especializada pode ajudar a integrar e coordenar as atividades de planejamento de cada gerente. Além disso, como o planejamento requer experiência, a equipe pode contribuir com um maior número de instrumentos e técnicas para a solução de determinados problemas do que um indivíduo sozinho. Um quarto motivo refere-se ao fato de que o planejamento requer objetividade; nesse caso, a equipe de planejamento pode ter visão mais abrangente do que um único indivíduo.

## CONSIDERAÇÕES SOBRE O PLANO DE MARKETING

É consenso entre os gestores de marketing que a ação de planejar representa parte indissociável das atividades das empresas. E o plano de marketing é um componente fundamental desse processo.

Westwood (1996) afirma que o plano é conhecido por uma variedade de denominações, como plano de negócio, plano de marketing e, às vezes, plano operacional. Segundo esse autor, a maioria dos planos de Marketing cobre o período de um ano, mas alguns envolvem um período mais longo. Os planos também variam em extensão, podendo compreender um número reduzido de páginas ou constituir um documento com mais de 50 páginas.

Campomar (1983) é mais específico na concepção do que significa um plano operacional de marketing. Segundo esse autor, o plano de marketing é, em geral, um documento que estabelece os objetivos da empresa, referentes ao próximo período de atividades e que define programas de ação necessários ao alcance desses objetivos. No plano de marketing, se consubstancia, sob a forma de fluxo lógico, o exercício do planejamento formal; nele se documentam consistentemente atividades formais ou informais já existentes em qualquer empresa. Enfatiza-se, nesse caso, a formalização do processo.

O plano de marketing pode ser visto como uma comunicação organizada, documentada e formal, com as seguintes finalidades:

1. Explicar a situação da empresa (anterior, atual e futura);
2. Especificar as situações favoráveis e desfavoráveis presentes no ambiente externo e avaliar as potencialidades e as vulnerabilidades da empresa para lidar com aquelas situações, as quais podem representar ameaças ou oportunidades à empresa;
3. Estabelecer objetivos específicos;
4. Especificar as estratégias de marketing e os programas de ação necessários;
5. Indicar os responsáveis pela execução dos programas de ações do plano;
6. Estabelecer prazos para a execução dos programas, os orçamentos e especificar os instrumentos de controle.

Uma condição importante com referência à forma da redação do plano prende-se ao fato de que, nele, deve-se usar linguagem simples, com informações objetivas e claras.

Conforme propõe Campomar (1983), as atividades inerentes a um plano de marketing incluem realizar a análise da situação, determinar os objetivos, desenvolver as estratégias, decidir programas de ação para os componentes do composto de marketing e preparar demonstrações financeiras de apoio (orçamentos e projeções de lucros e perdas). Campomar, diferentemente do que ocorre com a quase totalidade dos autores, faz uma distinção importante entre plano de ação e programa de ação. O plano, conforme defende esse autor, é o documento formal que dá substância ao processo mental de planejamento de marketing. O programa de ação (ou programa de ações) compreende apenas o conjunto de atividades

que serão realizadas, as quais decorrem dos objetivos e estratégias estabelecidos anteriormente e descritos no plano. Sendo assim, plano e programa não são sinônimos, e o segundo está contido no primeiro.

Ao plano de marketing deve-se incorporar a tarefa de identificar as unidades operacionais e os gestores responsáveis pela realização das várias atividades nele contidas. É necessário que se dê a devida importância às ações dos gestores, pois eles são os agentes facilitadores do processo de implantação das ações previstas. Como características comportamentais desejáveis dos gestores, para garantir melhor efetividade do processo, destacam-se (WOOD, 2004).

1. Habilidade de entender os outros e saber negociar e barganhar;
2. Capacidade de julgamento, a fim de alocar pessoas e recursos com mais eficiência;
3. Foco nos aspectos críticos do desempenho das tarefas de Marketing;
4. Habilidade de criar uma rede flexível de relacionamentos internos.

Além disso, para assegurar maior grau de funcionalidade, é recomendável que o grupo de profissionais dedicados à implantação dos programas seja envolvido, de alguma maneira, na fase de confecção do plano, o que contribuirá para aumentar a qualidade do plano e garantir cooperação na etapa de execução.

A ação de confecção de um plano de marketing deve envolver, portanto, a coordenação e interação entre áreas funcionais da empresa, pois a efetividade desse processo depende da estrutura organizada para se promoverem as ações nas quais o plano de marketing se sustenta, como, por exemplo, a atualização de dados históricos, coleta de dados da situação presente, análise de dados, formulação de objetivos e programas estratégicos, elaboração de demonstrativos financeiros, negociação do conteúdo do documento final, medida dos resultados alcançados e auditoria.

É oportuno frisar a possibilidade de ocorrência de muitas surpresas e desapontamentos na fase de implantação das ações prescritas no programa de ação elaborado. Por essa razão, a empresa precisa de *feedback* e controle. Há três tipos de controle de marketing, segundo Campomar (1983):

1. Controle do plano anual – é a tarefa de assegurar que a empresa está atingindo suas metas de vendas, lucros etc. Definição de metas por mês ou trimestre, mensurar o desempenho contínuo no mercado, causas de hiatos no desempenho e desenvolver ações corretivas para preenchimento de hiatos entre metas e desempenho.
2. Controle de rentabilidade – não é tarefa simples, pois o sistema contábil, raramente, é preparado para relatar a rentabilidade real de diferentes entidades e atividades de marketing.
3. Controle estratégico – é a tarefa de avaliar se a estratégia de marketing da empresa está apropriada às condições de mercado.

Convém ressaltar que o plano de marketing não é um produto final. A natureza mutável do ambiente externo determina a necessidade de se realizarem revisões, o que pode ocorrer desde a fase de preparação. Mais comum, entretanto, é que as revisões ocorram na fase de implantação do programa de ações. O importante, nesse caso, é que o plano deve refletir tanto quanto possível a realidade. Dessa forma, deve ser uma peça ajustável durante todo o período coberto pelo horizonte de planejamento estabelecido e não só na sua preparação.

Campomar (1983) recomenda que no plano de marketing não deve haver espaço para considerações do tipo “achismo”; o plano não deve conter, também, programas de ações vagos e uso desnecessário de gráficos e de elementos visuais dispersos, sem conexão. O plano é, sobretudo, um instrumento facilitador e não um entrave ao processo administrativo e à formulação e implantação das estratégias de marketing e empresariais.

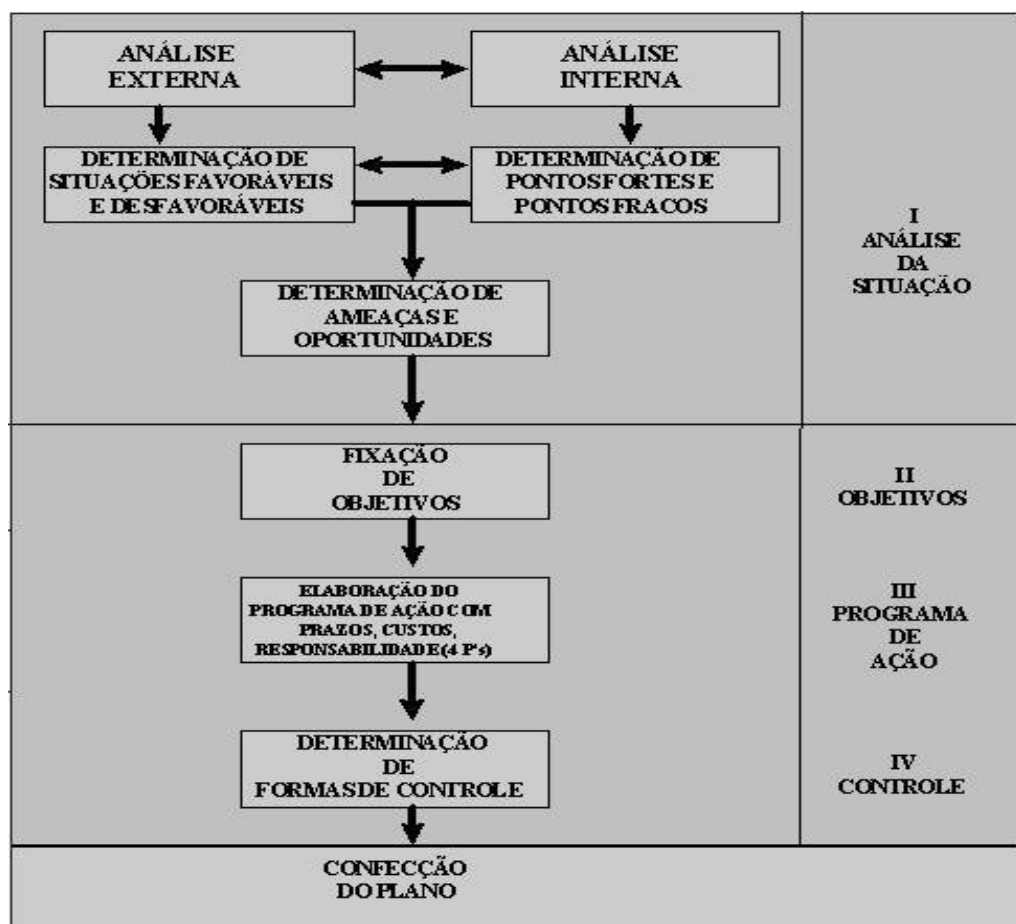
## ESTRUTURA DO PLANO OPERACIONAL DE MARKETING

Há inúmeros modelos de apresentação de um plano de marketing. Todavia, há consenso quanto aos principais elementos ou grandes títulos que um plano de marketing deve contemplar. Esses elementos são os seguintes:

1. Análise da Situação Interna e Externa
2. Objetivos
3. Estratégias Gerais
4. Programa de Ação
5. Controle

Campomar (1983) propõe um modelo de plano de marketing ao mesmo tempo sintético e abrangente quanto ao conteúdo, conforme apresentado na figura 4.

**Figura 4 - Fases do Planejamento Visando à Confecção do Plano de Marketing**



Fonte: Campomar (1983)

Uma das peculiaridades e exclusividades do modelo de plano de marketing proposto por Campomar (1983) é a forma como o autor discorre sobre a etapa referente à Análise da Situação. Os autores que tratam de planejamento estratégico empresarial ou mesmo de planejamento de marketing propõem como fecho

da Análise da Situação o modelo SWOT. Nesse modelo, as forças e fraquezas da empresa (análise interna) e as ameaças e oportunidades ambientais (análise externa) são consideradas de forma separada. No modelo de Campomar, situações favoráveis e situações desfavoráveis não são sinônimos automáticos, respectivamente, de oportunidades e ameaças. Dessa maneira, para se determinar a existência de uma oportunidade e/ou a presença de uma ameaça, é necessário que se confrontem as situações favoráveis e desfavoráveis externas com os pontos fortes e fracos da empresa para que se possa concluir se efetivamente ocorre uma ameaça ou oportunidade.

## QUESTÕES ADJACENTES AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AO PLANEJAMENTO DE MARKETING

Os autores que tratam dos temas discutidos até aqui concentram sua atenção, muitas vezes, em aspectos operativos, pondo em destaque, principalmente, o processo gerencial inerente a cada modalidade da função planejamento. Nessa seção, pretende-se analisar criticamente não o método ou processo em si, mas certas questões adjacentes e correlatas ao processo, mas que são contempladas apenas de forma acessória e complementar nos textos dos especialistas.

### **A - Razões para o Planejamento Empresarial e o Papel de Marketing**

A primeira questão está ligada à justificativa para que o gestor se envolva com a atividade de planejamento e o papel de marketing nesse processo. Stevens *et alii* (2001), baseados em uma pesquisa com 250 executivos, relatam que, independentemente do tipo de negócio, permanecer competitivo requer que as empresas:

1. Redirecionem as técnicas de planejamento e os processos gerenciais tendo como força impulsionadora a estratégia de marketing;
2. Realizem previsões consistentes;
3. Compreendam que a estratégia de marketing é um ajuste dos recursos corporativos a novas oportunidades de mercado.

Os mesmos autores alinham alguns argumentos que costumam ser levantados como justificativas para não haver planejamento formal, principalmente quando se trata de empresas pequenas:

1. O planejamento não faz sentido, porque cada um sabe o que aconteceu no ano passado e o que provavelmente acontecerá no próximo ano. Os defensores desse argumento parecem apenas estar convencidos de que o futuro será uma confirmação do passado.
2. Falta de tempo para planejar. Esse argumento, entretanto, pode refletir o fato de que a falta de planejamento no passado deixou pouco tempo para se dedicar o mínimo de atenção para a necessidade de fazê-lo.
3. Escassez de recursos para desenvolver uma atividade formal de planejamento. Esse argumento contraria a lógica, uma vez que, os recursos insuficientes deveriam ser a principal justificativa para o planejamento, tanto sob o ângulo do uso correto dos mesmos (eficiência), como sob a perspectiva da escolha certa para sua aplicação (eficácia).

### **B - Vantagens do Planejamento**

Uma empresa pode beneficiar-se do exercício do planejamento, e mais especificamente do planejamento de marketing, por se tratar de um processo sistemático, contínuo, que lhe permite desempenhar várias atividades como (STEVENS *et alii*, 2001):

1. Avaliar a posição da empresa no mercado, identificando as situações favoráveis e desfavoráveis provenientes do ambiente externo, avaliando suas forças e fraquezas e deduzindo daí as ameaças e oportunidades presentes e futuras. Sem um processo explícito, esses elementos podem não ser identificados.

2. Estabelecer metas, objetivos, prioridades e estratégias. O planejamento sistemático permitirá avaliar o cumprimento das metas estabelecidas e, se necessário, tomar medidas corretivas.
3. Obter um comprometimento efetivo dos colaboradores, favorecendo o esforço para o trabalho em equipe, e não para soluções individuais que normalmente redundam em resultados que trazem consigo maior probabilidade de erro.
4. Concentrar os recursos da empresa para acompanhar as mudanças mediante previsão e preparação.

### **C - Possíveis Limitações do Planejamento**

Stevens *et alii* (2001) descrevem algumas situações que representam possíveis desvantagens, objeções associadas à atividade de planejamento. Uma delas é que o trabalho requerido pode exceder a real contribuição do planejamento. Outra questão é que o planejamento tende a retardar as ações e fazer com que alguns administradores possam sentir-se tolhidos, sem que exercitem iniciativa própria e espírito empreendedor e inovador. Em algumas ocasiões, é possível, ainda que pouco provável, que um indivíduo, ao avaliar a situação e tratar de cada problema à medida que ele surja, possa obter melhores resultados.

Lambin (2000) sugere outro conjunto de objeções normalmente apresentadas como inibidoras da aceitação do planejamento formal. Uma primeira objeção relaciona-se à falta de informação. Nesse caso, uma análise mais acurada de situações concretas revela que o problema advém do excesso de informações ou da falta de análise profunda das informações disponíveis. Um sistema de informações de marketing, o qual permite acompanhar continuamente os movimentos da concorrência, do mercado e das demais forças e entidades do ambiente externo, figura como requisito indispensável ao gestor, independentemente da presença ou não de um sistema de planejamento formal (LAMBIN, 2000).

Uma segunda objeção identificada por esse autor refere-se à precariedade, fragilidade, ou até mesmo futilidade das previsões. Os argumentos que dão sustentação a essa objeção dizem respeito ao fato de que as decisões estratégicas são tomadas cada vez com maior frequência em condições de incerteza sobre o comportamento futuro das variáveis do ambiente externo incontrolável. Isto significa que o estrategista tende a basear-se fortemente na subjetividade e em grau menor na objetividade que caracteriza o processo de previsão em ambientes estáveis. Lambin (2000) contrapõe a esses argumentos o fato de que a previsão não é um fim em si mesma; ela contribui apenas para o delineamento de um cenário, podendo ser considerada como meio facilitador da tarefa de pensar sobre o que poderia ocorrer em um ambiente dinâmico, incerto e incontrolável. A previsão deve ser interpretada como um instrumento que aumenta a sensibilidade, a vigilância e, principalmente, a capacidade de reação. Esse objetivo é alcançado ainda que as ações estabelecidas no plano não se concretizem e que certas suposições concernentes ao cenário não se verifiquem.

Uma terceira objeção prende-se à rigidez do plano e a uma concepção autoritária e formal do plano e do planejamento. Assim, a empresa, ao colocar o plano em ação, arrisca-se a consolidar uma atitude e um comportamento burocráticos, os quais, por sua natureza, são opostos à desejável flexibilidade necessária para se lidar com ambientes instáveis. Como contra-argumento pode-se afirmar que um plano é concebido exatamente para aumentar a flexibilidade de reação, graças a uma interpretação rápida das alterações observadas. Isso significa que nenhum plano deve ser considerado um produto final, e os dirigentes devem estar abertos à possibilidade e até à inevitabilidade de revisão ao longo do período coberto pelo horizonte de planejamento determinado.

Em resumo, a despeito dos argumentos e objeções apontados, os benefícios do planejamento superam suas possíveis desvantagens, as quais normalmente se circunscrevem a situações específicas.

## **D - Problemas no Desenvolvimento e Implantação de Planos de Marketing**

Ferrel e Hartline (2005) advertem que, após a aprovação do plano de marketing, alguns obstáculos e barreiras devem ser transpostos antes que os programas de ação possam ser implantados. Uma dessas barreiras diz respeito ao horizonte de tempo relativo dos principais públicos de interesse da organização, em especial os gerentes e investidores. Muitas empresas ignoram a estratégia de longo prazo e focalizam prioritariamente resultados de curto prazo (lucro, capitalização no mercado, preço das ações). Entretanto, muitas das ações de marketing, como propaganda para criar consciência de marca, só produzirão resultados no longo prazo e, muitas vezes, com certa defasagem de tempo. A ausência de resultados no curto prazo, em consequência das ações de marketing, pode levar algumas empresas a mudar de estratégia no meio do caminho, em vez de esperar que os resultados apontados no plano apareçam.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo estratégico na organização configura-se como um esforço permanente de ajuste e adequação de seus objetivos e recursos, competências e capacidades às oportunidades proporcionadas pelo ambiente de negócios em mudança. O planejamento, nos níveis estratégico, tático e operacional, revela-se como o mecanismo que permite o ajuste, tendo em vista a conquista de vantagens competitivas sustentáveis e o consequente alcance de crescimento e rentabilidade, em um ambiente caracterizado por mudanças incontroláveis e imprevistas.

Dois elementos emergem nesse cenário. O primeiro elemento, que se relaciona à instabilidade e turbulência do ambiente externo em mudança, direciona a atenção dos dirigentes da empresa e da área de marketing para o fato de que a cada dia, com mais intensidade, as decisões empresariais são tomadas em um ambiente em que imperam condições de incerteza. Sob esse aspecto, está sempre presente a hipótese de que o futuro não será uma confirmação do passado, principalmente por decorrência de causas, variáveis e forças que fogem ao controle do dirigente. Nesse sentido, o papel do marketing se sobressai, em razão da própria dinâmica de seu processo gerencial, essencialmente voltado para as duas entidades mais significativas do ambiente externo incontrolável, as quais estão diretamente ligadas ao objeto e objetivo dessa área funcional: o mercado e a concorrência.

O segundo elemento diz respeito especificamente à variável demanda, no contexto da competitividade. Uma das características mais marcantes do ambiente competitivo contemporâneo é a tendência de o crescimento dos mercados revelar-se bem mais modesto do que a capacidade das empresas de gerarem produtos. Em outras palavras, há uma condição do ambiente de negócios que prevalece atualmente e tende a se consolidar no futuro: a oferta é maior do que a demanda. Isso implica inferir que uma organização, quer seja empresa individual ou corporação com múltiplos negócios, premida pela necessidade de crescimento e de rentabilidade, só conseguirá alcançar esses objetivos à custa dos concorrentes. Por esse motivo, as estratégias competitivas de marketing têm-se convertido em um dos mecanismos basilares para determinar o crescimento e a rentabilidade das organizações.

À luz do exposto, é pertinente afirmar que marketing figura como peça-chave no contexto do processo gerencial em seus vários níveis hierárquicos. Sob esse aspecto, o planejamento de marketing ocupa um papel central no sistema, como instrumento indissociável do processo de formulação e implantação de estratégias competitivas e de crescimento.

É recomendável, entretanto, que os gestores enfatizem não apenas os aspectos relativos ao processo de planejamento e de confecção do plano em si, mas que estendam sua atenção aos fatores restritivos, inibidores e contributivos que possam tornar essa função gerencial mais ou menos efetiva.



## REFERÊNCIAS

- AMBRÓSIO, V.; SIQUEIRA, R. *Plano de marketing: passo a passo – serviços*. São Paulo: Reichmann & Affonso, 2002.
- BAKER, M. J. *Administração de marketing*. Editora Campus-Elsevier, São Paulo, 2005.
- CAMPOMAR, M. O sistema de marketing. *Revista Marketing*. São Paulo, 1984.
- CAMPOMAR, M. Revisando um modelo de plano de marketing. *Revista Marketing*, nº 121. São Paulo, 1983.
- DALRYMPLE, D. J.; PARSONS L. J. *Basic marketing management*. Wiley, 2000.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. *Estratégia de marketing*, Thomson, Brasil, 2005.
- HARRISON, J. S. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Bookman, Porto Alegre, 2005.
- HAX, N. S.; MAJLUF, A. C. *Estrategia para el liderzgo competitivo*. Granica, Barcelona, 1997.
- HAX, N. S.; MAJLUF, A. C. *The strategy concept and process*. Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. Pearson- Prentice Hall, São Paulo, 2005.
- KOHLI, A.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research, propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, abril, 1990, p. 1-18.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAMBIN, J. J. *Marketing estratégico*. McGraw Hill: Lisboa, 2000.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MCCARTHY, E. J. *Basic marketing - a global managerial approach*. USA: McGraw-Hill, 1996.
- MCDONALD, M. Planejamento estratégico de marketing – teoria e prática. In: BAKER, Michael, *Administração de Marketing*, Editora Campus-Elsevier, São Paulo, 2005, cap. 5, p. 62-83.
- MCDONALD, M.; DUNBAR, I. *Market segmentation: a step-by-step approach to creating profitable market segments*. London: Macmillan Business, 1995.
- MEDEIROS, J. B. *Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas*. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Markeing*, Outubro, 1990.
- PETER, J. P.; DONNELLY, J. H. *Preface to marketing management with powerWeb*. McGraw-Hill/Irwin, 2002.
- SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2000.
- SIMPSON, P. M. Segmentação do mercado. In: *MARKETING - as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001, 559 p. p. 194-221.



SINKIN, Lyndon. Barriers impeding effective implementation of marketing plans – a training agenda. *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 17, winter, 2002.

STEVENS, R. LOUDON, D.; WRENN, B.; WARREN, W. *Planejamento de marketing*. Makron Books, São Paulo, 2001.

TOLEDO, G. L. Relações públicas e marketing: um conceito tridimensional. *Anais do 18o EN-ANPAD*, Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, setembro, 1994.

TOLEDO, G. L.; FORTES, W. G. Relações públicas e marketing: uma abordagem estratégica. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 1-10, jul./set. 1989.

WESTWOOD, J. *O plano de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1996.

WOOD, M. B. *Wood marketing plan handbook and marketing plan pro*. Prentice Hall, 2004.

YUDELSON, J. Adapting McCarthy's Four P's for the Twenty-First Century. *Journal of Marketing Education*, vol. 21, n. 1, abril, 1999.