COG132C.QXD 09-01-2008 10:26 Page 285

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, 2007, VOL. 13, N.º 2, 285-300

O plano de marketing: Um estudo discursivo

Luciano Augusto Toledo
Universidade Mackenzie (NEPEI), Brasil

Karen Perrotta Lopes de Almeida Prado
Universidade Mackenzie (NEPEI), Brasil

José Petraglia
Mestre em Administração e doutorando em Marketing pela Fea-Usp, Brasil

Resumo. O artigo tem como propósito contribuir com a discussão sobre a relevância do plano de marketing no contexto das atividades de marketing. O trabalho foi estruturado sob a modalidade de ensaio, e compõe-se de uma revisão do referencial teórico, mediante uma análise conceitual crítica de alguns aspectos pertinentes ao assunto. O tema é tratado sob uma perspectiva de um sistema hierárquico de decisões, pondo-se em destaque o marketing como uma função da troca e o papel do marketing no direcionamento da gestão estratégica. É estudada, ainda, a importância do plano de marketing e principais equívocos. O trabalho conclui com a afirmação de que o plano de marketing não é uma solução para todos os problemas de uma empresa. Entretanto, ele auxilia na antecipação dos estados futuros desejados, direcionando o caminho a ser trilhado. É sobre tudo, um instrumento facilitador, integrador e "potencializador" das estratégias empresariais, em cenários competitivos caracterizados por crescente complexidade, volatilidade e incerteza.

Palavras-chave: Marketing, plano de marketing, troca.

1. 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 e demais tecnologias emergentes. Neste ambiente, técnicas, como o *Just in Time* e a produção enxuta, são apresentadas como alternativas para a superação de

Endereço: Universidade Mackenzie (NEPEI), Avenida Luciano Gualberto, 908, sala e106, Butantã, Brasil. E-mail: luciano@mackenzie.br

COG132C.QXD 09-01-2008 10:26 Page 286

obstáculos que atingem a cadeia de valor das organizações (Casarotto, 2002). Indiscutivelmente, tais alternativas implicam em alterações nos processos de trabalho, diminuído estoque e produção ao plano de demanda, melhorando a utilização de recursos, e, conseqüentemente promovendo a redução de custos (Naisbitt, 1999). Estas alterações, digam-se transformações, pelas quais as organizações estão sujeitas no atual ambiente de negócios contemporâneo, são necessárias para que o nível de competitividade organizacional se mantenha crescente e constante. Entretanto, cada vez mais as organizações estão sendo submetidas a adaptações e ajustes permanentes em produtos e processos produtivos e gerenciais, e o que tudo indica, os agentes econômicos que não conseguirem adequar-se às novas condições ambientais afrontaram dificuldades para desenvolverem-se e sobreviverem (Porter, 1989).

Naisbitt (1999) concatena que inseridas em um ambiente dinâmico e competitivo as organizações para permanecerem competitivas, não podem depender exclusivamente da eficácia operacional. É imperativo ser singular, ou melhor, apresentar diferenciação. Para o autor, ser singular implica no desenvolvimento e implantação de mecanismos os quais melhorem os processos produtivos organizacionais, e que, independentemente de resultados numéricos, devam promover um fluxo contínuo de inovação, que se dissemine e que tenha total aceitação pelos diversos colaboradores de uma estrutura hierárquica organizacional (Naisbitt, 1999). Nesse cenário de revolução tecnocultural, destaca-se as figuras do marketing e do plano de marketing como instrumentos balizadores da melhoria da competitividade empresarial e impulsionadores do crescimento da empresa.

2. Revisão da Literatura

2.1. *O Estudo do Marketing*

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. O marketing estimula a pesquisa e idéias inovadoras, tendo por resultado a oferta de novos e melhores bens e serviços. Lambin (2000) assevera que o marketing é um conjunto de atividades operadas por organizações e também um processo social. Em outras palavras, o marketing existe nos níveis micro e macro. Por esse motivo, pode-se conceber o 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 o mesmo autor, marketing quer compreende 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, o marketing propicia quatro tipos de estratégias: forma, tempo, lugar e posse.

Lambin (2000) lembra que as atividades correlatas ao marketing demandam estratégias que

COG132C.QXD 09-01-2008 10:26 Page 287

necessitam da análise e ao delineamento do mercado. Isso envolve segmentação, escolha de mercado-alvo e posicionamento de mercado e por fim a operacionalização destas estratégias. Uma estratégia pode ser concebida como uma seqüência temporal de decisões, ou, alternativamente, como um processo que envolve um conjunto de ações voltadas para mover uma 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 as mais simples como as 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 & 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 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.

2.2. *A Formulação da Estratégia*

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.

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 a 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, e 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 diz respeito 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).

COG132C.QXD 09-01-2008 10:26 Page 288

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 al.*, 2001), e, em organizações menores, o processo de planejamento incorpora os três níveis simultaneamente. Harrison (2005) complementa, afirmando que, quando se trata de estratégicas 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 afirmarem 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:

- Habilidade de entender os outros e saber negociar;
- Força para ser justo, a fim de colocar as pessoas e alocar os recursos onde serão mais eficientes;
- Eficiência sobre os aspectos críticos do desempenho ao administrar as tarefas de marketing;
- Habilidade de criar uma 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 & Hartline, 2005).

2.3. *Papel do Marketing na Formulação e Implantação da Estratégia*

Hooley *et al.* (2005) consideram central o papel do marketing na formulação e implantação da estratégia. Isto porque a administração estratégica tem que lidar permanentemente como 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

COG132C.QXD 09-01-2008 10:26 Page 289

que a oferta, a pautarem suas ações em uma filosofia de orientação para o mercado (Kohli & Jaworski, 1991; Narver & Slater, 1992).

A importância do marketing em organizações orientadas para o mercado, que 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 al.*, 2005). Nesse contexto, um primeiro papel ou tarefa do 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.

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:

- 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;
- 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 incontrolável) e das ações decorrentes dos esforços de marketing da organização (variável controlável);
- 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.

2.4. *O Processo de Planejamento Estratégico de Marketing*

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

COG132C.QXD 09-01-2008 10:26 Page 290

em decisões e programas de ação. O autor 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:

- Definição do mercado de referência (mercado a ser considerado) e estabelecimento da missão estratégica da empresa nesse mercado.
- Identificação da diversidade do binômio produto-mercado no mercado no mercado de referência e definição dos posicionamentos suscetíveis de serem adotados.
- Avaliação da atratividade intrínseca dos binômios produto-mercado e identificação das situações favoráveis e desfavoráveis do ambiente.
- Para cada binômio produto-mercado levantar os trunfos da empresa, bem como suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem competitiva que ela a empresa pode desenvolver.
- 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.
- 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 (2000) 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:

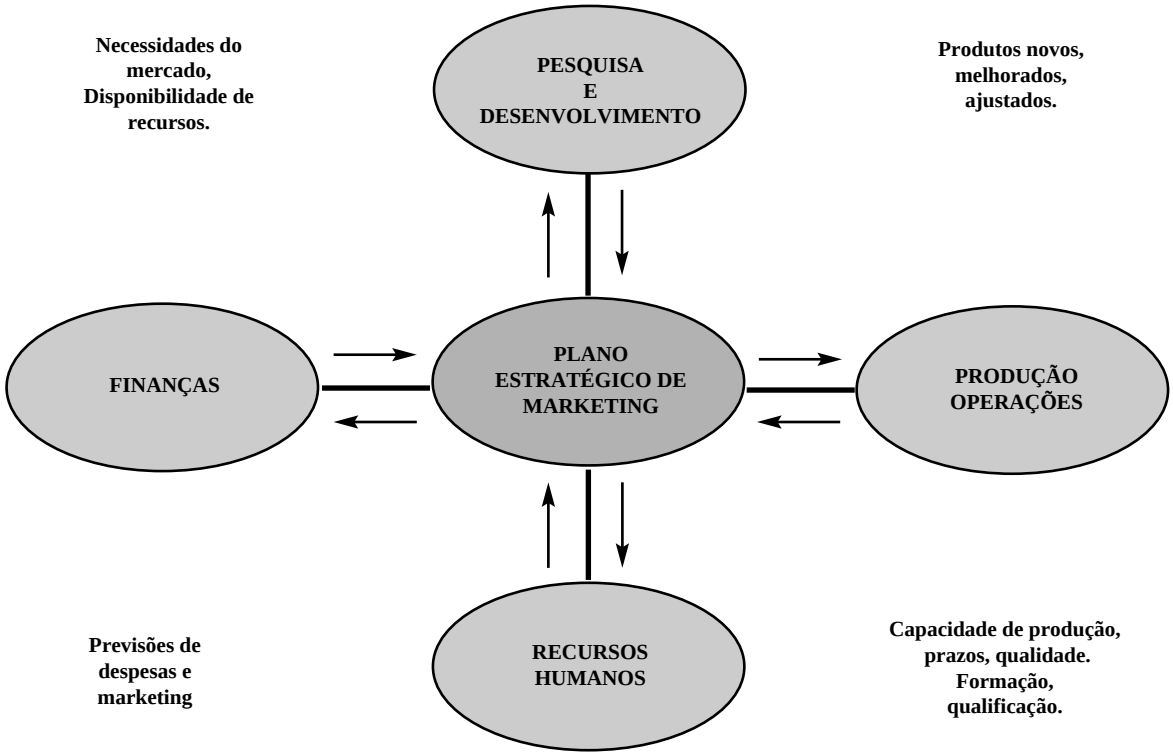
- Pode ser interpretado como um funil ou filtro, por meio do qual, decisões amplas fluem em direção a decisões mais específicas, à medida que o processo se desenrola nas várias etapas de planejamento subseqüentes.
- Envolve o estabelecimento de uma missão da organização, a formulação de uma estratégia 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 de um plano de marketing.
- Deve ser consistente com a missão da organização e com as estratégias corporativas e da UEN.
- Deve ser integrado e articulado com os planos individuais das outras áreas funcionais da organização.
- 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.
- 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.

COG132C.QXD 09-01-2008 10:26 Page 291

- 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 1 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 1. Implicações do Planejamento de Marketing sobre as áreas funcionais



Fonte: Adaptado de Lambin (2000).

COG132C.QXD 09-01-2008 10:26 Page 292

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:

- Quando deve ser feito, com que freqüência, por quem e como?
- O processo é diferente para uma empresa de grande porte e para uma empresa de médio ou pequeno porte?
- O processo difere entre empresas diversificadas e empresas com baixo ou nenhum grau de diversificação de produtos e mercados?
- Qual o papel do executivo principal (CEO) no processo?
- Qual o papel do departamento do planejamento da empresa ou unidade estratégica de negócio?
- Qual o papel do departamento de marketing?
- O planejamento de marketing deve ser feito de cima para baixo (*top-down*) ou de baixo para cima (*botton-up*)?
- 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. 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 de uma empresa para o aproveitamento das oportunidades em um mercado em contínua mudança.

2.5. *Aspectos Diferenciais Entre Plano e Planejamento de Marketing e sua Formalização*

Para melhor compreensão deste artigo, vale destacar a diferença entre plano e planejamento de marketing, uma vez que muitas pessoas confundem estes dois conceitos.

O planejamento pode ser considerado, segundo Campomar (1982, p. 2) "como um instrumento poderoso para aumentar a velocidade e a capacidade de reação das organizações aos estímulos provenientes do ambiente externo, quer sejam representados por ameaças ou por oportunidades". Entretanto, o planejamento informal pode trazer um risco à sobrevivência da organização. Já a formalização do planejamento traz uma maior integração entre as partes envolvidas da empresa, aumentando assim a sinergia do trabalho executado.

McDonald (2004, p. 486) coloca que "o planejamento de marketing é simplesmente uma

COG132C.QXD 09-01-2008 10:26 Page 293

seqüência lógica e uma série de atividades que levam à determinação de objetivos de marketing e à formulação de planos para alcançá-los". Westwood (1996, p. 11) compartilha da mesma idéia ao definir que o "termo planejamento de marketing é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos de marketing".

Já segundo Boone e Kurtz (2002, p. 183) "o planejamento de marketing é o processo de antecipar eventos e condições futuros a determinar cursos de ação necessários para alcançar objetivos de marketing". Campomar (1982, p. 3) acrescenta que "a atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados".

Por fim, o planejamento de marketing, segundo Bibb (2002), envolve todos os elementos do gerenciamento de marketing como a análise, o desenvolvimento de uma estratégia e a implantação do marketing mix. O plano de marketing pode ser entendido como a consubstanciação do exercício do planejamento formal, sendo o planejamento um processo helicoidal e o plano linear (Campomar, 1977). Ikeda (2005, p. 35) coloca que os conceitos de planejamento e plano estão conectados, mas não tem o mesmo significado. Já Campomar (1982), Semenik e Bamossy (1995), Westwood (1996), Churchill e Peter (2000), Kotler (2005a) asseveram que o plano de marketing é um documento que direciona e orienta o esforço de marketing de uma empresa. Concatenando, Rocha e Christensen (1999, p. 263) complementam dizendo que o plano é o documento formal que descreve em maior ou menor grau de detalhe, essas ações, seus tempos de realização e os recursos necessários. E, finalmente, para Westwood (1996), um plano de marketing é como um mapa – ele mostra à empresa onde ela está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação como um documento escrito. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. Ele estabelece quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir suas finalidades.

Quanto à formalização do plano e marketing, é vasto o universo de formatos encontrados nas bibliografias disponíveis. Semenik e Bamossy (1995) chamam a atenção na hora da escolha de um modelo de plano de marketing, pois, acreditam que, independente do formato adotado, é importante que um plano focalize os esforços de marketing da empresa num mercado-alvo bem definido e que considere os efeitos do ambiente externo. É apresentado abaixo (Figura 2) um modelo que os autores deste trabalho crêem como sendo o modelo mais funcional por ser adotado em um grande número de empresas. Este modelo se diferencia dos demais por apresentar também um caráter abrangente e genérico.

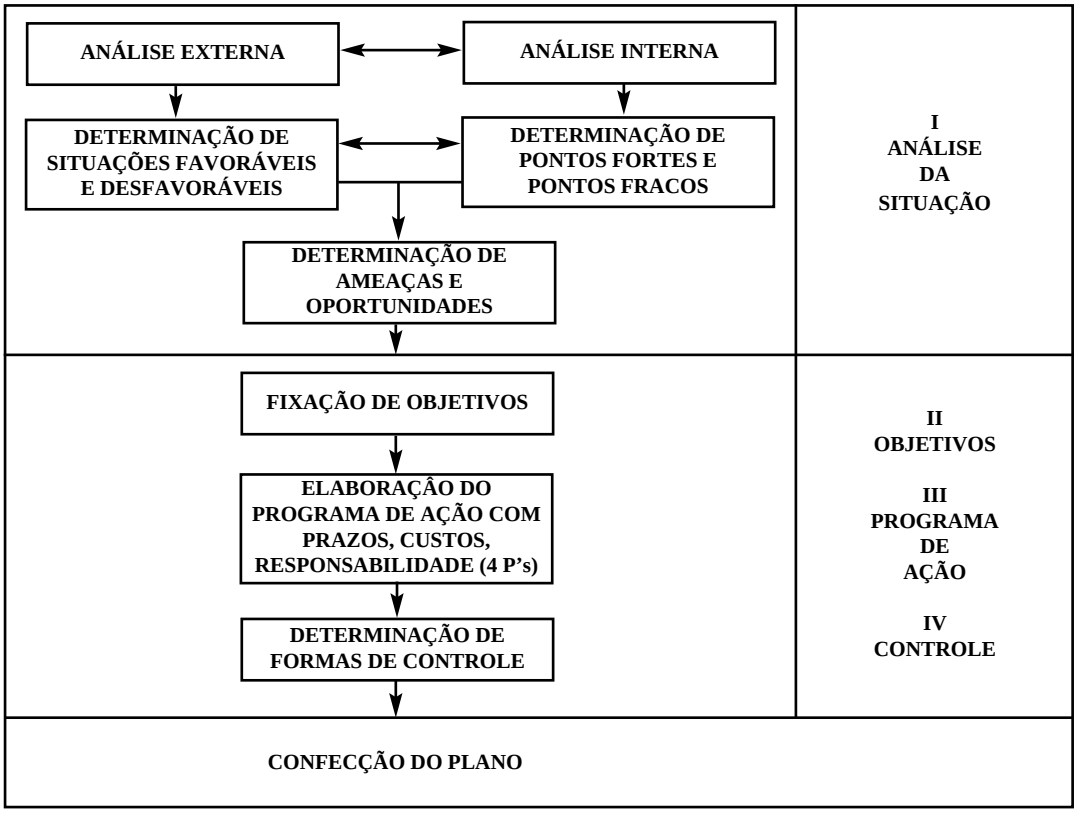
2.6. *Aspectos Tangenciais plano de marketing e ao marketing*

Segundo Bowen (2002), o plano de marketing traz alguns benefícios como:

- Ser um guia para todas as atividades de marketing da empresa para o próximo ano;
- Assegurar que as atividades de marketing estejam de acordo com o alinhamento estratégico da organização;

COG132C.QXD 09-01-2008 10:26 Page 294

Figura 2. Modelo para Plano de Marketing



Fonte: Campomar (1977, pp. 54-58).

- Forçar os gerentes de marketing a reverem e a pensarem objetivamente todos os passos do processo de marketing;
- Assessorar o planejamento financeiro para combinar os recursos com os objetivos do marketing; e,
- Criar uma maneira de monitorar os resultados atuais com os esperados.

Os benefícios citados acima estão relacionados às motivações internas que fazem com que as organizações utilizem no seu cotidiano um plano de marketing. Entretanto, há também benfeitorias externas que a empresa pode obter com a adoção de um plano de marketing, como convencer investidores a fornecer fundos para a empresa, podendo assim, alavancar novos negócios, como as parcerias. Para tal, o plano de marketing não deve ser visto como um documento que se limita a relatar fatos e sim como algo que fornece razões sólidas, justificativas convincentes e projeções de resultados desafiadores (Jones, 2005).

Apesar dos benefícios expostos acima e de amplo referencial teórico que aborda o tema, o

COG132C.QXD 09-01-2008 10:26 Page 295

plano de marketing é alvo de críticas e problemas nas empresas. Vale notar que a falta de um plano de marketing prévio torna complexo a identificação da origem de determinados erros e problemas na empresa. A investigação em busca da origem do problema irá demandar tempo deste profissional e de sua equipe, causando maiores transtornos do que se tivesse realizado anteriormente um bom plano de marketing (Churchill & Peter, 2000).

McDonald (2004, p. 59) aponta quais são os problemas encontrados, quando não se tem um planejamento de marketing:

- Oportunidades perdidas de lucro;
- Números sem sentido em planos de longo prazo;
- Objetivos irreais;
- Falta de informações acionáveis de mercado;
- Disputa interfuncional;
- Frustração da administração;
- Proliferação de produtos e mercados;
- Desperdício de verbas promocionais;
- Confusão na precificação;
- Crescente vulnerabilidade à mudança ambiental; e
- Perda de controle do negócio.

Vale ressaltar que muitos planejadores, ao definirem a demanda de um produto ou serviço no plano de marketing, se preocupam mais com os aspectos internos como a capacidade produtiva do que com as expectativas dos consumidores em relação aos produtos comercializados. Isto quer dizer que o plano deve ser definido em cima da capacidade que o mercado tem de compra e não em relação a quanto o mercado estaria disposto a comprar (Polizei, 2005).

Kotler (2005b) analisou no decorrer da sua vida vários planos de marketing e argumenta que os profissionais que o confeccionam cometem muitos erros, uma vez que os objetivos e os orçamentos são impraticáveis além dos planos estarem repletos de cifras do passado com controles inadequados. Vale destacar também uma observação feita por Campomar (1977) que sugere que os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, realísticos, desafiadores, harmoniosos e estabelecidos de comum acordo entre a administração e os responsáveis por seus atingimentos.

Muitos profissionais acreditam que o plano de marketing só serve para empresas de grande porte, porém a experiência mostra que toda organização independente do seu tamanho necessita ter um plano de marketing. Dalhouse (1972, p. 40) apresenta os comentários clássicos dos porquês que as pessoas não fazem um plano de marketing na empresa: “Nós não somos grande o suficiente para ter dados científicos do que vamos fazer por aqui”; “Nós nunca fizemos plano de marketing e a empresa sempre existiu”.

A proposta de um planejamento de marketing, segundo McDonald (1992), é identificar e criar uma vantagem competitiva sustentável. Spawton (1991) analisou pequenos produtores de vinho e identificou que eles não faziam plano de marketing, mas começaram a perceber que por meio de um plano poderiam conseguir responder mais facilmente às mudanças ambientais. Desta forma,

COG132C.QXD 09-01-2008 10:26 Page 296

passariam a ter maior probabilidade de sucesso, analisando o mercado de vinho e dimensionando a capacidade produtiva dentro das expectativas do seu público-alvo.

Esta preocupação foi decorrente do avanço de novos entrantes neste mercado de vinho, uma vez que hoje existem bons produtores na Austrália, na Nova Zelândia e na Califórnia (Spawton, 1991). Outro exemplo é a venda de amendoim nos Estados Unidos, que se tornou mais complexa no decorrer dos anos e forçou vendedores e produtores a darem maior atenção ao processo de marketing (Smith, 2003).

Cousins (1991) realizou uma pesquisa no Reino Unido e verificou que muitos executivos falam da importância de se fazer um plano de marketing, porém poucos de fato sabem utilizar e implantar o plano no seu dia-a-dia. Detectou que os executivos raramente seguem o modelo proposto e assim, preparam planos de marketing inconsistentes ficando insatisfeitos com a adoção deste documento. A pesquisa mostrou que um número pequeno de empresas inclui no plano os programas de ação para o marketing mix ou faz a previsão das estratégias de seus competidores. Percebeu também que não há uma integração entre o conteúdo do plano e os seus benefícios.

É importante destacar que muitos profissionais de marketing acreditam que o plano de marketing seja algo muito formal e demorado, não dando a devida importância para a sua confecção.

Outra pesquisa realizada por Cousins (1990) buscou determinar que tipos de organizações no Reino Unido produziam planos de marketing. A amostra foi definida por todas as organizações de médio e grande porte, incluindo os setores privado, público e ONGs. Os dados foram coletados por meio de questionários e entrevistas semi-estruturadas. A taxa de resposta foi de 385 dentre 412 empresas.

Os resultados indicaram que as companhias do setor público são mais propícias a produzirem um plano anual de marketing do que as companhias do setor privado. O setor privado tende a produzir planos de marketing na mesma quantidade que as ONGs. Entretanto, os planos de marketing das ONGs são radicalmente diferentes dos planos do setor privado e público.

Há também barreiras encontradas nas empresas quando o assunto é planejamento de marketing (Mcdonald, 2004, p. 57):

- Fraco apoio do conselho diretor
- Falta de um plano para o planejamento
- Confusão sobre os termos de planejamento
- Números no lugar de objetivos e estratégias de marketing por escrito
- Muito detalhe, muito à frente
- Ritual que acontece uma vez por ano
- Separação entre o planejamento operacional e o planejamento estratégico
- Não integração do planejamento estratégico de marketing ao planejamento corporativo
- Delegação do planejamento a um planejador.

Percebe-se, então, que muitas barreiras têm origem na própria organização. É pertinente apresentar os resultados de uma pesquisa realizada no Brasil que confirma vários pontos levantados até aqui em relação ao assunto planejamento de marketing (Ikeda, 2005). Esta pesquisa teve o objetivo de conhecer com maior profundidade o que as empresas fazem em relação às práticas de planejamento

COG132C.QXD 09-01-2008 10:26 Page 297

de marketing. O universo era os executivos de marketing e a amostra foi composta por alunos que fizeram cursos executivos em instituições de ensino em São Paulo nos últimos três anos. A atividade de planejamento de marketing recebeu uma média baixa dos respondentes da pesquisa no que se refere ao gerenciamento das atividades de marketing. Observou-se que a estrutura geral das atividades de marketing está mais voltada para a gerência de produtos e assim, a maior responsabilidade de marketing recai para "promoção e comunicação". A principal barreira detectada nesta pesquisa em relação ao planejamento de marketing foi que os executivos administram crise ao invés de administrarem o planejamento. Notou-se também que as empresas pequenas parecem realizar pouco ou nenhum planejamento formal.

Em linhas gerais, a atividade de planejamento de marketing ainda é um campo que precisa ser mais explorado pelas empresas. McDonald (1992), Lane e Clewes (2000) e Ikeda (2005) afirmam que estudos empíricos concluíram que poucas empresas praticam o que diz a teoria de plano de marketing, alvo de estudos.

2.7. *Possíveis Limitações do Planejamento*

Stevens *et al.* (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 ela 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, que permite acompanhar continuamente os movimentos da concorrência, do mercado e das demais forças e entidades do ambiente externo, figura como um requisito indispensável ao gestor, independentemente da presença ou não de um sistema de planejamento formal (Lambin, 2000).

Uma segunda objeção identificada por Lambin (2000) 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 freqüência 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 um 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

COG132C.QXD 09-01-2008 10:26 Page 298

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, uma empresa, ao colocar o plano em ação, arrisca-se a consolidar uma atitude e um comportamento burocrático, o qual, por sua natureza, é oposto 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 as situações específicas.

3. Conclusão

O plano de marketing é um documento formal que direciona e agrega todas as informações referentes às tomadas de decisões de marketing. Ele serve como um guia sendo um parâmetro do previsto com o realizado. As organizações, ao fazerem um plano de marketing, tentam trazer resultado para a empresa e agregar mais valor ao cliente.

O plano de marketing não é uma solução para todos os problemas de uma empresa. Entretanto, ele auxilia na antecipação dos estados futuros desejados, direcionando o caminho a ser trilhado.

Um dos maiores benefícios da adoção de um plano em uma empresa é alinhar a estratégia da empresa, favorecendo uma maior integração entre as áreas da organização e uma das principais barreiras à implantação do plano é a visão de curto prazo que muitos executivos possuem, não dando a devida importância à confecção do plano.

Apesar de muitos profissionais falarem que seguem um plano de marketing no seu dia-a-dia dentro das empresas, poucos de fato beneficiam-se das vantagens de sua utilização. A imprevisibilidade dos cenários abre espaço para que executivos não definam objetivos de marketing mensuráveis nem previsões de desempenho de seus concorrentes. Esta falta de mensuração por sua vez torna o plano de marketing com pouco valor, uma vez que torna difícil avaliar seu desempenho no decorrer do ano.

Por mais voláteis que sejam os cenários, é fundamental o estabelecimento de objetivos quantitativos. Só assim será possível mensurar o desempenho da empresa e conseguir aperfeiçoar o plano de marketing ano após ano.

Vale dizer, então, que há um grande campo de atuação para as pessoas que trabalham com plano de marketing dentro das organizações, uma vez que os executivos hoje implementam de forma incorreta o plano. Este artigo abordou a importância da confecção de um plano de marketing para as empresas nos dias atuais, apresentando os benefícios e as barreiras de sua implantação.

COG132C.QXD 09-01-2008 10:26 Page 299

Referências

Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2002). *Contemporary Marketing*. Mason: Thomson Learning.

Bowen, J. (2002). Benefits of a Marketing Plan. *Gaming Research & Review Journal, 6* (2), 73-87.

Campomar, M. (1977). O plano de marketing. *Revista Marketing, 51*, 54-58.

Campomar, M. (1982). *Contribuições ao estudo de planejamento e confecção de planos em marketing (uma aplicação em concessionárias de automóveis)*. Tese de livre-docência. São Paulo: USP/FEA.

Campomar, M. (1983). Revisando um Modelo de Plano de Marketing. *Revista Marketing, 121.*

Casarotto, N. (2002). *Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade: redes de empresas, engenharia simultânea, plano de negócio*. São Paulo: Atlas.

Churchill, Jr., & Peter, P. J. (1990). *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva.

Cousins, L. (1990). Marketing Planning in the Public and Non-Profit Sectors. *European Journal of Marketing, 24* (7), 15-31.

Cousins, L. (1991). Marketing Plans or Marketing Planning? *Business Strategy Review, 2* (2), 35-55.

Dalhouse, W. N. (1972). How to make a marketing plan. *Banking, 65* (2), 40-43.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2005). *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Thomson, Brasil.

Goode, W. J., & Hatt, P. K. (1972). *Métodos em Pesquisa Social* (4.ª ed.). São Paulo: Nacional.

Harrison, J. S. (2005). *Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman.

Hax, N. S., & Majluf, A. C. (1991). *The Strategy Concept and Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International Editions.

Hooley, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (2005). *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo.* São Paulo: Pearson-Prentice Hall.

Ikeda, A. A. (2005). *Trabalho sobre planejamento de marketing*. Trabalho inédito preparado especialmente para a banca examinadora do concurso de títulos e provas para provimento de um cargo de professor titular no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. USP/FEA.

Jones, V. (2003). Gestão de Marketing. In S. R. Dias (Org.), *Plano de Marketing*. São Paulo: Saraiva.

Kohli, A, & Jaworski, B. J. (1991). Market Orientation: The Construct, Research, Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 1-18.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P. (2005a). *Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P. (2005b). *O marketing sem segredos: Philip Kotler responde as suas dúvidas*. Porto Alegre: Bookman.

Lambin, J. J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw Hill.

Lane, S., & Clewes, D. (2000). The implementation of making planning: a case study in gaining commitment at 3M (UK) Abrasives. *Journal of Strategic Marketing, 8*, 225-239.

Mccarthy, E. J. (1996). *Basic Marketing – A Global Managerial Approach*. USA: McGraw-Hill.

COG132C.QXD 09-01-2008 10:26 Page 300

Mcdonald, M. (1992). Strategic marketing Planning: a state-of-the-art review. *Marketing Intelligence & Planning, 10* (4).

Mcdonald, M. (2004). *Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implantar*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Mcdonald, M. (2005). Planejamento Estratégico de Marketing – Teoria e Prática. In M. Baker (Ed.), *Administração de Marketing*. São Paulo: Editora Campus-Elsevier.

Medeiros, J. B. (2000). *Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas* (2.ª ed.). São Paulo: Atlas.

Naisbitt, J. (1999). *High Tech High Touch: Technology and Our Search for Meaning*. EUA: R. Wyler.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1992). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing.*

Polizei, E. (2005). *Plano de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (13.ª ed.). São Paulo: Editora Campus.

Rocha, A., & Christensen, C. (1999). *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Atlas.

Semenik, R. J., & Gary, J. B. (1995). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Makron Books.

Severino, A. J. (2000). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez.

Spawton, T. (1991). The marketing plan. *European Journal of Marketing, 25* (3), 38-48.

Stevens, R., Loudon, D., Wrenn, B., & Warren, W. (2001). *Planejamento de Marketing*. São Paulo: Makron Books.

Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix – A tool for situation analysis. *Longe Range Planning, 15* (2), 54-66.

Westwood, J. (1996). *O plano de marketing* (2.ª ed.). São Paulo: Makron Books.

Abstract. The paper has as intention to contribute with the quarrel on the relevance of the marketing planning in the context of the activities of marketing. The paper was structuralized under the assay modality, and is composed in a revision of the theoretical referential, by means of a critical conceptual analysis of some pertinent aspects to the subject. The subject is dealt by under a perspective to a hierarchic system decisions, setting in prominence the marketing as a function of the exchange and the marketing function in the aiming of the strategically management. It is studied, still, the importance of the marketing plan and main mistakes. The paper concludes that the marketing plan is not a solution for all the problems of a company. However, it assists in the anticipation of the desired future states, directing the way to be trod. He is on everything, an instrument, and integrator of the enterprise strategies, in competitive scenes characterized by increasing complexity, volatileness and uncertainty.
Key words: Marketing, marketing planning, exchange.