

PLANEAMENTO E CONTROLO DE MARKETING

2ª PARTE

O que é planeamento?

Planear é decidir com antecedência o que fazer, como fazê-lo, quando o fazer, e quem deve fazê-lo. O planeamento cobre o espaço entre onde estamos e para onde queremos ir. Torna possível a ocorrência de eventos que, em caso contrário não aconteceriam. O planeamento é um processo intelectual exigente; requer determinação consciente das alternativas de ação e a fundamentação de decisões em finalidades, conhecimentos e estimativas cuidadosas.

Dirigir é POCA (com uma visão no futuro):

Planear
Organizar
Coordenar
Acompanhar

Decisões interligadas do Planeamento

Planeamento dos fins: determinação da situação a que se pretende chegar no futuro (inclui a missão, os objetivos, os desafios e as metas)

Planeamento de meios: delinear os caminhos para a empresa atingir os seus objetivos (estratégias, processos e práticas)

Planeamento organizacional: definição dos requisitos da estrutura organizacional da empresa

Planeamento de recursos: pela definição dos recursos humanos, financeiros e materiais que vão ser utilizados e de que forma vão ser utilizados.

Planeamento de implementação e controlo: de forma a controlar e corrigir eventuais desvios (acompanhamento e monitorização)

Elementos básicos de planeamento

Momento Oportuno: não se pode perder a oportunidade na ação comercial.

Utilizar o procedimento mais económico: está em causa a eficácia no resultado e no planeamento, ou melhor, nas decisões subjacentes ao serviço de objetivos definidos e realistas. Assim, se queremos aumentar a rentabilidade então um dos objetivos da empresa deve ser o crescimento.

Meios de ação comercial necessários: definir os meios mais adequados em cada caso.

Implementação de um ou vários mercados: se se pretende aceder a mercados ou segmentos de mercados concretos é necessário especificar em cada momento.

Independência permanente e liberdade de ação: possibilidade de uma atuação independente do que fazem os concorrentes ainda que as suas ações sejam todas em conta como elemento informativo para a elaboração do planeamento.

Princípios gerais do planeamento facilitadores da sua implementação empresarial

Princípio da contribuição dos objetivos: o planeamento deve ter em linha de conta a hierarquização dos objetivos estabelecidos, concentrando-se nos objetivos prioritários da empresa.

Princípio da procedência do planeamento: consiste na ramificação das responsabilidades e funções dentro da empresa, e na definição da sequência dos processos para atingir os objetivos da empresa.

Princípio da maior penetração e abrangência: o planeamento pode implicar um conjunto de alterações nos processos, recursos e tecnologias da empresa.

Princípios específicos do planeamento facilitadores da sua implementação empresarial

Planeamento Participativo: é essencial o envolvimento de todos os colaboradores da empresa que participam na implementação do planeamento, para que todos se sintam responsáveis, comprometidos e motivados no cumprimento da missão e dos objetivos da empresa. O principal valor do planeamento não está nos planos produzidos, mas no processo de produzi-los.

Planeamento Coordenado: tem por base a interdependência de todos os processos da empresa, nenhum processo pode ser considerado de forma isolado.

Planeamento Integrado: é fundamental a integração entre os objetivos definidos “de cima para baixo” na hierarquia de empresa e os meios para os atingir definidos de “de baixo para cima” na hierarquia da empresa.

Planeamento Permanente: adaptação das estratégias da empresa face às mudanças no ambiente procurando o equilíbrio interno e externo.

5 Ideias básicas do Planeamento

1ª Não se devem confundir com o planeamento.

2ª O planeamento deve ser entendido como um sistema de governo.

3ª O planeamento não se deve entender como um assunto técnico num sentido estrito.

4ª O planeamento como elemento de desenvolvimento da organização.

5ª O planeamento requer vontade e capacidade

Tipologias de Atitude empresarial face ao planeamento

Atitude passiva: observa apenas as coisas a acontecer

Atitude reativa: as que acham que as coisas acontecer

Atitude de previsão: as que pressupõem o que vai acontecer

Atitude proactiva: as que fazem as coisas acontecer

Planeamento de Marketing

Atividade organizada dentro das empresas que visa definir estratégias, estabelecer objetivos, antecipar o futuro e dotando a empresa de capacidade de decisão e oportunidade de visão estratégica. O planeamento do MKT é fundamental, tendo em conta que é no mercado e a partir do mercado que a empresa realiza os seus objetivos e obtêm os seus resultados operacionais. É um processo sistemático envolvendo a procura de oportunidades e recursos de marketing, a determinação de objetivos de marketing e desenvolvimento de um plano para a implementação e controlo. O plano é o documento resultante do processo de planeamento.

Planeamento Estratégico de Marketing vs Planeamento Tático de Marketing

- **Planeamento Estratégico de Marketing (plano para ganhar uma guerra)**

É a definição dos alvos do marketing, da vantagem competitiva, no âmbito da missão e objetivos globais da organização. Basicamente, a estratégia é o conjunto de detalhes do produto ou serviço, que será evidenciado para apresentar a empresa como algo único do mercado, diferenciado da concorrência.

- **Planeamento Tático de Marketing (plano para ganhar uma batalha)**

Assim, a tática é a forma como se apresenta estes detalhes ao mercado, ou seja, a implementação do marketing. São os ingredientes do marketing- mix e os requisitos para acionar estes programas.

Processo de planeamento de Marketing

- **Estratégia de Marketing**

O que diferencia positivamente uma organização da concorrência, no âmbito da satisfação das necessidades dos clientes?

- Mix- mkt
- Uso do mix ao nível da hierarquia organizacional
- Definição de objetivos e mercado- alvo
- Definição da estratégia global da organização
- Compromisso de recursos
- Não é implementação do Mkt

- **Marketing Estratégico**

Qual a posição desejada? Em que mercados? Com que recursos? Em que altura?

- Contributo do mkt para a gestão estratégica e para a gestão global
- Marketing ao nível das SBU
- Processo de análise dos fatores ambientais de negócios e competitivos para prever as tendências

- **Gestão Estratégica de Marketing**

Processo de formulação, implementação e avaliação da estratégia de marketing = processo de planeamento de marketing.

Marketing Estratégico vs Marketing Operacional

O marketing estratégico é o primeiro e fundamental passo das ações de marketing. Depois de tudo planeado (público-alvo, ações, resultados esperados e prazos), entra em cena o marketing operacional. Resumidamente, o marketing operacional executa as ações que foram planeadas pelo marketing estratégico. Ele é responsável por moldar o mercado e atrair novas oportunidades.

Enquanto o marketing estratégico se ocupa em delinear o mercado e entender a compreensão do produto por parte dos clientes, o marketing operacional está diretamente envolvido com a promoção do produto.

- **Marketing Estratégico (mente da empresa)**

1. Deteta necessidades e serviços a satisfazer
2. Identifica os mercados e produtos, analisando o seu grau de atratividade
3. Descobre as vantagens competitivas e faz previsões globais

→ A velocidade das mudanças do ambiente faz com que o Marketing Estratégico deva:

- Procurar estratégias sólidas
- Criar um sistema de vigilância do ambiente do mercado
- Procurar a capacidade de adaptação á mudança
- Renovar os produtos-mercados

- **Marketing Operacional (braço comercial da empresa)**

1. Conquistar mercados existentes
2. Alcançando quotas de mercado predefinidas
3. Gere o produto, o preço, a distribuição e a comunicação
4. Cingido ao orçamento de marketing

VARIÁVEIS	Marketing Estratégico	Marketing Operacional
Atividades Principais	Análise de mercado e escolha da estratégia de marketing que permite obter vantagens competitivas sustentadas	Desenho, execução e controlo de um plano de marketing relativo à ação comercial
Pessoal Implicado	Direção do departamento de marketing	Níveis intermédios do departamento de marketing
Nível Organizativo de trabalho	Negócio (produto-mercado)	Funcional
Horizonte temporal	Longo e médio- prazo	Curto e médio prazo
Natureza da atividade	Pouco estruturada	Estruturada
Risco	Elevado	Menor
Incerteza	Alta	Menor

Necessidade de planear e aplicar um planeamento de Marketing

Maior Necessidade de Estratégia	Menor Necessidade de Estratégia
Oferta maior que a procura	Procura maior que a oferta
Produtos diferenciados	Produtos padronizados
Concorrência feroz	Concorrência limitada
Rápidas mudanças tecnológicas	Lentas mudanças tecnológicas
Rápidas mudanças no produto	Lentas mudanças no produto
Mercados dinâmicos	Mercados estáveis

Que necessidade de planeamento de estratégia de ação face às condições e mudanças ambientais do mercado?

Como detetar e sinalizar a resposta à mudança?

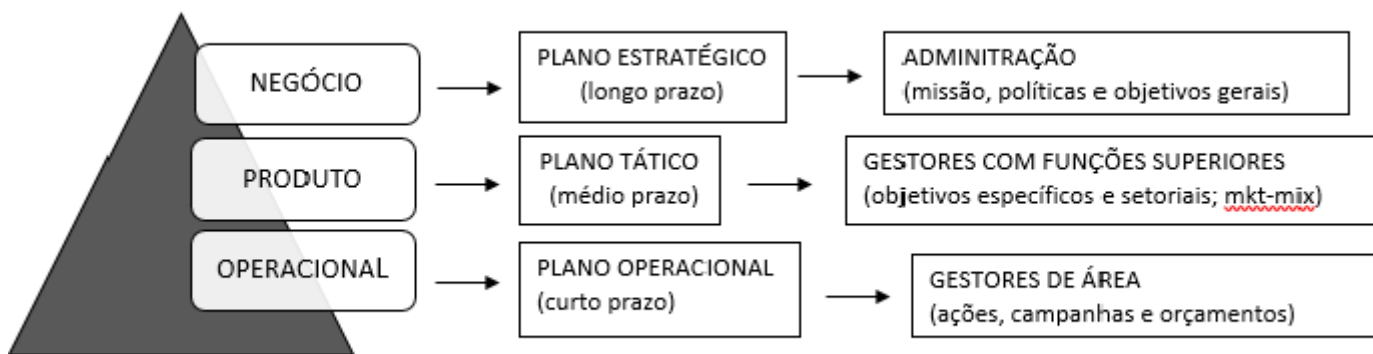
Como obter uma posição favorável?

- Objetivos a atingir
- Ambientes de mercado dinâmicos
- Incerteza e constante mudanças
- Consumidor camaleão
- Inovação constante
- Maior oferta e mais diversificada
- Necessidade de evitar que o marketing ande à deriva
- Diversidade de negócio
- Múltiplas marcas e 'canibalismo'
- Investimentos a fazer
- Taxas de (de)crescimento do mercado
- Necessidade de reduzir o risco de negócio
- Oferta é mais diversificada
- CVP e CVM mais curtos

Níveis e Tipos de Planeamento

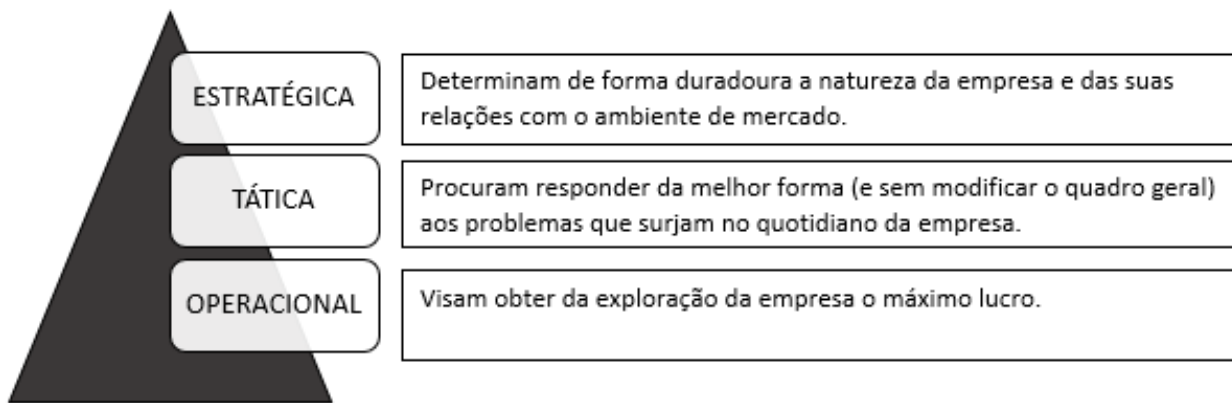
Níveis de planeamento e de Decisão	Tipos de planeamento
Nível estratégico (onde competir) Diz respeito à definição do negócio, às expectativas de resultados de MLP. Envolve toda a empresa, a nível corporativo e o planeamento de todos os seus departamentos	Planeamento estratégico (plano estratégico: 3 a 5 anos)
Nível Tático (como competir) Diz respeito à oferta do produto, do negócio/ SBU; Diz respeito às expectativas de resultados de MCP	Planeamento tático (plano de marketing: 1 ano)
Nível Operacional Diz respeito ao planeamento de cada departamento ou função de gestão	Planeamento operacional (plano promocional: -1 ano)

Níveis e Fases de Planeamento



PLANO ESTRATÉGICO DE MKT: NEGÓCIO
 PLANO ANUAL DE MKY: PRODUTO E OPERACIONAL

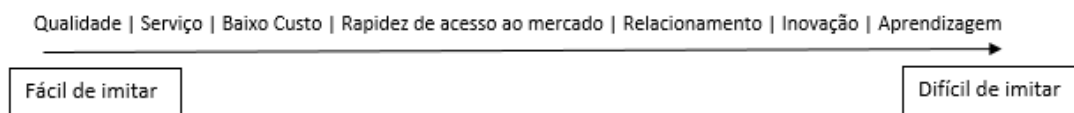
Níveis de Decisão



Síntese do processo de planeamento estratégico de Marketing

Questões Básicas	Processos e Atividades	Resultados e Documentos
Onde estamos hoje? De onde vimos?	Análise do ambiente geral Análise do setor e do mercado Análise da concorrência Auditoria da empresa	Análise SWOT
Onde queremos/podemos estar no futuro?	Análise dos fatores críticos de êxito Capacidades internas da empresa Fixação de objetivos a nível da unidade de negócio e de marketing	Objetivos e estratégias alternativas de marketing a longo prazo Previsão de cenários prováveis
Qual é o melhor caminho?	Escolha da estratégia de marketing	Linhas de atuação básica sobre a estratégia de marketing escolhida
Como concretizar os detalhes da decisão?	Decisões básicas de marketing operacional com os seus responsáveis, tempos, orçamentos e indicadores de controlo	Plano anual de marketing
Temos conseguido? Estamos seguros?	Execução do plano estratégico de marketing e do plano anual de marketing Medição dos resultados	Mecanismos e indicadores de avaliação e controlo

Capacidades e Vantagens competitivas



- **Fontes Habituais de Vantagem Competitiva**

- Vantagens Relacionais
- Vantagens Legais
- Vantagens de Comunicação
- Vantagens Pessoas
- Vantagens Marketing-mix

As organizações procuram sempre um nível de planeamento, contudo, não devemos esquecer que o propósito do planeamento de mkt é criar uma vantagem competitiva sustentável para o negócio.

Eficiência, Eficácia e Efetividade de resultados no planejamento de Marketing

- **Eficiência**

Realizar as tarefas de marketing de forma adequada

Diminuir os custos

Salvaguardar os recursos utilizados

Resolver problemas

- **Eficácia**

Fazer as coisas certas

Produzir alternativas criativas

Maximizar a utilização de recursos

Obter resultados

Assim, a eficácia de uma organização depende sobretudo da sua capacidade de adaptação, de modo a beneficiar das oportunidades e responder às necessidades identificadas no ambiente de mercado

- **Efetividade**

Focar-se no ambiente de mercado

Apresentar sistematicamente resultados globais positivos ao longo do tempo

Assim, a efetividade de uma organização traduz a capacidade de coordenar continuamente no tempo, energias e esforços, de modo a alcançar os resultados e a manutenção da organização. A eficiência e a eficácia garantem que a organização seja efetiva.

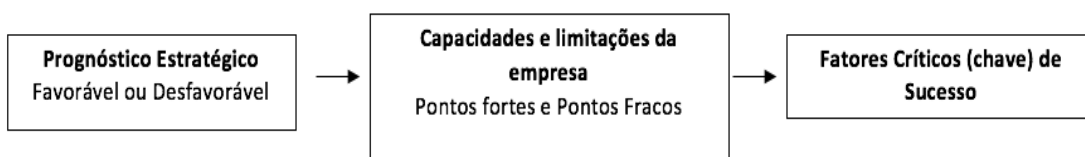
Fatores Críticos (ou chave) de Sucesso (FCS)

Em cada mercado, pode encontrar-se um conjunto de fatores de grande influência no desempenho das empresas. Esses são os atributos valorizados pelos consumidores nas suas opções de compra.

Em relação a esses fatores a empresa tem de garantir um bom desempenho para obter sucesso no mercado. Esses fatores designam-se de fatores críticos de sucesso (FCS).

É fundamental definir os FCS no mercado, ou seja, têm de ser definidas e aplicadas estratégias/ orientações e medidas corretamente para que a empresa possa aproveitar as suas oportunidades e evitar as ameaças e riscos, tornando-se mais eficazes.

- **Capacidades e Prognóstico estratégico**



Características das empresas com melhores práticas de planejamento de Marketing

- Selecionam os mercados: objetivo onde têm mais vantagens e abandonam ou recusam os mercados em que são mais fracos.
- Todos os seus departamentos têm uma orientação de mercado
- Existe uma relação profissional entre todos os departamentos de marketing, I&D e produção
- Apresentam sistemas de incentivo para as condutas mais adequadas
- Estimulam e controlam de forma permanente a satisfação e fidelidade dos seus clientes
- Geram um sistema de formação de valor e colaboração com os principais fornecedores e distribuidores
- São capazes de desenvolver de forma adequada a notoriedade e imagem de marca
- São flexíveis no momento de satisfazer as diferentes necessidades dos seus clientes

Processo de Planeamento de Marketing

PROCESSO DE PLANEAMENTO = PLANEAMENTO + EXECUÇÃO + CONTROLO

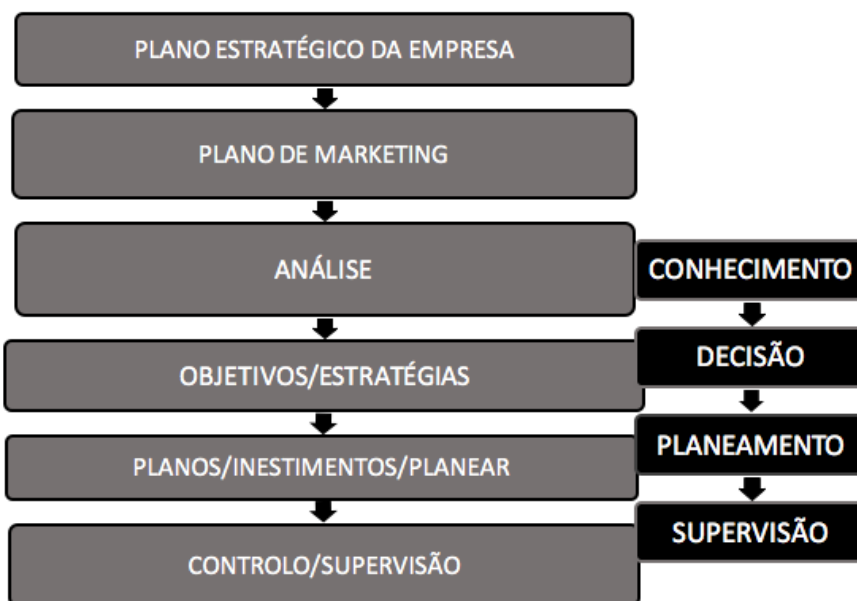
O processo de planeamento de marketing tem a finalidade de mapear o caminho que deve ser seguido até alcançar os resultados desejados e conduzir os esforços para a sua realização pela gestão estratégica de marketing.

O planeamento e o plano de marketing tornam perceptível aquilo que é muitas vezes difícil de perceber. Torna-se determinante, pois é base dos planos estratégicos e de negócios, sendo na maioria das vezes a interface entre o marketing interno e o marketing externo.

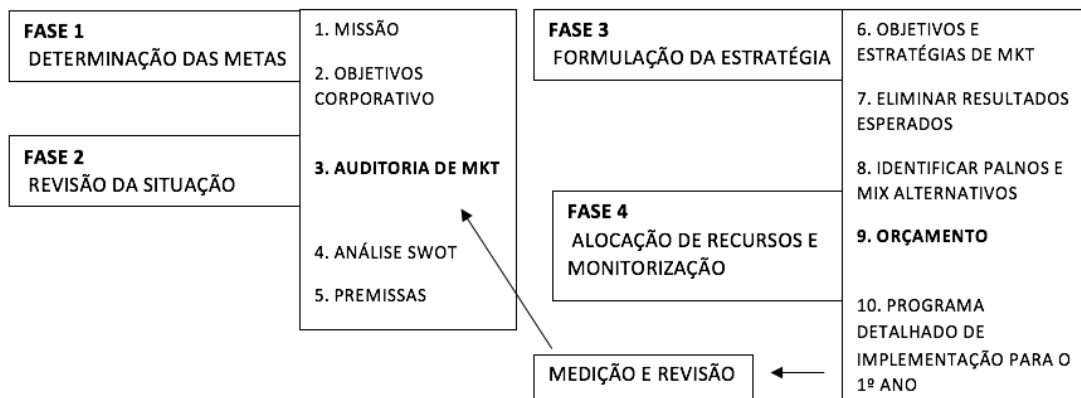
O planeamento de marketing é constituído por:

- Aspectos formais do planeamento: componentes dos planos de marketing
- Aspectos processuais do planeamento: implementação dos planos de marketing

Processo de Planeamento de Marketing vs Plano de Marketing



Relação do plano estratégico com o plano de marketing



Estratégia e planeamento estratégico

- **Como definir um planeamento estratégico?**

O planeamento estratégico constitui um meio para a empresa delinear, organizar e controlar o seu destino.

O sucesso na realização de objetivos está relacionado com a capacidade que uma organização tem de explorar as oportunidades do ambiente de mercado e minimizar as ameaças, constituindo o planeamento da estratégia como um meio de gerir esse processo e uma forma de (capacidade de) resposta.

- **Como definir a estratégia?**

A estratégia é a gestão da mudança, uma capacidade de adaptação inteligente ao ambiente e a criação de um rumo e de um futuro desejado; a estratégia envolve a obtenção de retorno rentável no longo prazo; a estratégia é uma forma de conseguir a organização.

- **Aspeto em comum entre Estratégia e Planeamento Estratégico**

Ambas consideram que as organizações têm de lidar com um ambiente em mudança, complexo, no qual se pretendem realizar objetivos e definir um futuro desejado.

Considera-se também que os conceitos de planeamento de marketing e o planeamento estratégico de marketing estão interligados aos conceitos de estratégia e de planeamento estratégico. Visto não se poder discutir isoladamente o planeamento estratégico de marketing sem ter noção do modelo de planeamento estratégico da empresa.

Gestão de Marketing, Gestão Estratégica, Marketing e Estratégia (numa ótica de planeamento de Marketing)

- **Marketing**

Estudo da forma como as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas.

- **Gestão de Marketing**

Envolve a criação e a oferta eficiente de valor que estimule as transações desejadas. A gestão de marketing, como área disciplinada, procura conseguir determinadas respostas nos outros através da criação de valores.

- **Capacidades e competências de um marketer: Poder de Análise**

- Do Mercado (estrutura, dimensão, localização, necessidades, avaliação, valores, perceções..)

- Do Mix

- Sobre as formas de oferecer valor ao mercado (aos clientes)

- Como organizar atividades

- Como medir os resultados da sua atividade

- **Marketing (visão convencional)**

Decisões como filosofia de gestão ou organizacional.

Conjunto de crenças em que o marketing é tudo e tudo é marketing.

Conjunto de elementos estratégicos

Responsável pela gestão de programas de marketing

Processamento de informação micro e macro empresarial

- **Marketing como Gestão Estratégica**

Decisões sobre a composição do portfólio da empresa, a declaração da missão, alocação de recursos.

Pensar no tipo de organização que é e que quer ser e em todo o processo até lá chegar.

Definir o caminho a longo prazo.

Como criar valor à sociedade

Como combinar as nossas capacidades com as oportunidades.

Razões para o sucesso e vantagens (benefícios) do planeamento

Planear é uma previsão antecipada do futuro. Uma procura de objetivos futuros, mobilizando os recursos (que são limitados), uma preparação metódica para a ação e o desenvolvimento de estratégias. Planear é criar condições para que a organização não seja apenas eficiente e eficaz, mas, constantemente competitiva. Tornando-se assim uma forma de promover a sobrevivência da organização e garantir a superioridade e a competitividade.

O planeamento de marketing é um fator de estímulo interno e de motivação de gestão de recursos e capacidade de decisão de gestão, facilitando a formulação da estratégia e a implementação, a avaliação e controlo de ações de marketing, e por conseguinte, facilitando a gestão da mudança.

Razões para o insucesso do planeamento

O planeamento estratégico não é pensamento estratégico, este deve ser feito pelas empresas como programação estratégica de visões que já existem.

O planeamento estratégico não é estratégico, de modo como é realizado por muitas empresas, pois é efetuado de modo 'copy paste' e com regras demasiado simples com base num ritual de atividades previamente calendarizadas, abdicando daquilo que é essencial – a exploração de oportunidades e do caráter de evolução. Não devemos esquecer que a estratégia é um processo (deliberado ou emergente) de aprendizagem criativa de ideias e interativa com o meio ambiente de mercado.

Requisitos para obter Criação e Inovação Estratégica

- Vozes novas
- Conversa novas
- Novas paixões
- Novas perspetivas
- Novas experiências

Com capacidade de (gestão de) coordenação, de informação e de comunicação e de controlo das intenções estratégicas

Benefícios do Planeamento de Marketing

Melhor coordenação das atividades.

Melhora a comunicação entre os executivos.

Melhor identificação das mudanças e desenvolvimentos esperados.

Obriga a direção da empresa a pensar de forma sistemática sobre o futuro.

Aumenta a predisposição, a preparação e a agilidade da empresa para a mudança.

Melhora o ajustamento e alocação dos recursos disponíveis face às oportunidades do mercado.

Minimiza as reações não racionais a acontecimentos inesperados.

Reduz conflitos sobre objetivos de marketing.

O planeamento e o plano são instrumentos de revisão continua das atividades e operações de marketing.

Permite uma análise sistemática da formulação de estratégias conducentes a níveis mais altos de rentabilidade de projetos e de investimentos.

Instrumento para comunicar as metas desejadas e as estratégias e atividades escolhidas.

Melhor coordenação das atividades

Os planos de marketing facilitam o controlo, avaliação e ações corretivas de marketing.

Os planos de marketing permitem uma melhor identificação e alocação dos recursos e, por consequência, poupanças de tempo e de meios monetários

Ferramenta de análise de marketing, ao nível dos clientes, capacidades e recursos da empresa e concorrência.

Melhor seleção e gestão de mercados e clientes.

Melhor formulação da estratégia de marketing e do desenvolvimento do marketing mix.

Servir melhor o cliente.

Contribui para a maximização de resultados.

Minimiza as ameaças.

A empresa tem maior capacidade de reação face ao mercado e à concorrência.

Melhor visualização e interpretação das forças e fraquezas.

Melhor motivação e capacidade de gestão de mudança.

Funções do sistema de planeamento de Marketing

Formalizar o processo de decisão estratégica e logo um marketing menos á deriva
Sistemática vigilância sobre o meio ambiente
Criar capacidade de pensamento, de análise e de previsão de marketing
Coordenar o processo de decisão da empresa e dos objetivos
Utilizar uma linguagem estratégica comum
Maior capacidade de decisão e antecipação

Razões da ausência de um planeamento de Marketing

Dificuldade de pensar e planear
Dificuldade em analisar as variáveis controláveis e incontroláveis
Segredos de negócio
Falta de competências de marketing

Vantagens do planeamento de Marketing

A análise sistemática interna e externa gera uma melhor compreensão e leitura do contexto em que a empresa atua.
A fixação de objetivos permite uma melhor orientação para os resultados e definição de responsabilidade.
A articulação das iniciativas planeadas promove uma maior envolvimento das equipas e dos diversos departamentos, evitando o improvisado e deixar o marketing à deriva.
Os mecanismos de controlo de resultados facilitam a deteção de mudanças no ambiente (como o processo de planeamento, pois exige sintonia como o mercado constante adaptação à mutação das variáveis controláveis e incontroláveis) e correção de desvios.
Deteta as ameaças e as oportunidades.
Promove e calibra melhor a gestão por objetivos.
Permite uma melhor tomada de decisões baseadas em cenários e factos concretos e quantificados.
Deteta pontos fortes e fracos.
Identifica indicadores comerciais a medir durante o processo.
Estabelece processos de correção face a desvios.
Prevê cenários alternativos e permite pensar melhor antes de atuar.
Quantifica resultados a sua coordenação e otimização.
Minimiza a ocorrência do insucesso sendo um sistema de alerta
Dá à empresa maior “músculo de marketing”, enfrentado melhor as barreiras, riscos e incerteza de mkt, diminuindo a imprevisibilidade.
Prevê constrangimentos e desencadeia as ações adequadas.
Evita a miopia de mkt.

Argumentos contra o Planeamento

Não se pode planear porque é impossível prever o futuro.
Ainda que planear seja necessário, muitas das vezes não temos a informação necessária.
Muitas vezes planeia-se mas não se escreve

Existência de um Sistema de Planeamento de Marketing

Uma empresa com um sistema de planeamento de mkt tem:

- Objetivos amplamente compreendidos.
- Altos níveis de informações acionáveis de mercado.
- Empregados altamente motivados
- Maior coordenação inter-funcional.
- Mínimos desperdícios e duplicação de recursos.
- Aceitação de mudança contínua e um claro entendimento das prioridades.
- Maior controle sobre o negócio e menos vulnerabilidade ao inesperado.

Presença de um Sistema de Planejamento de Marketing

Empresas sem sistemas efetivos de planejamento de marketing tendem a sofrer consequências organizacionais comerciais mais sérias quando as condições ambientais e competitivas se tornam hostis e instáveis.

Processo de planejamento e Conteúdos de Marketing

- **1ª ANÁLISE DA SITUAÇÃO**

Perguntas a Responder	Informação Necessária	Conteúdo do plano de MKT
<p>Diagnóstico Onde estamos? Quais são as tendências atuais e as necessidades do mercado?</p>	<p>Análise interna da empresa Análise externa da empresa: - mercado e ambiente (macro e micro)</p>	<p>Análise da Situação Evidencia os dados mais relevantes da análise interna e externa</p>
<p>Prognóstico Onde estará a empresa no futuro? Que mudanças se podem realizar? Que resultados se podem obter?</p>		<p>Análise SWOT Evidencia as principais ameaças e oportunidades do ambiente (externo, pontos fortes e débeis (interno) da empresa</p>

- **2ª OBJETIVOS**

Perguntas a Responder	Informação Necessária	Conteúdo do plano de MKT
<p>O que pretendo obter? Que volume de vendas, benefícios ou rentabilidade a conseguir para a empresa? Onde pretendo chegar?</p>	<p>Volume de vendas Posicionamento Participação específica no mercado Benefícios</p>	<p>Definir os objetivos qualitativos ou quantitativos, que se pretendam alcançar</p>

- **3ª FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

Perguntas a Responder	Informação Necessária	Conteúdo do plano de MKT
<p>Como se alcançarão os objetivos? Quais são os fatores críticos de êxito?</p>	<p>Segmentação Posicionamento Posição competitiva Produto- mercado Marketing- mix</p>	<p>Apresentar as diretrizes de marketing (estratégias) necessárias para a consecução dos objetivos</p>

- **4ª IMPLEMENTAÇÃO OPERACIONAL**

Perguntas a Responder	Informação Necessária	Conteúdo do plano de MKT
<p>O que se fará? Como se fará? Quem o fará? Quando se fará? Quanto custará? Que resultados se espera obter?</p>	<p>Atividades necessárias Recursos necessários (humanos, financeiros e materiais) Pessoas responsáveis por cada ação Prazos de execução Custo Resultados esperados</p>	<p>Plano de Ação Define que uma das ações surgidas da estratégia, os seus prazos, responsáveis e custos Orçamento e Previsão de Vendas Quantifica o custo das ações e dos recursos necessários e dos resultados esperados</p>

• **5ª CONTROLO E AUDITORIA DE MARKETING**

Perguntas a Responder	Informação Necessária	Conteúdo do plano de MKT
Que medidas se devem adotar para detetar o cumprimento do plano? Que medidas prospetivas?	Indicadores comparativos de objetivos e resultados	Indica como se controla o plano para detetar possíveis desvios e aplicar medias corretivas e prospetivas

Modelo Kloteriano de planeamento Convencional de Marketing

SECÇÃO	OBJETIVO
Sumário executivo	Breve resumo geral para 'consumo da gestão'
Situação de marketing atual	Dados de base sobre o mercado, produto, concorrência, distribuição e ambiente
Análise de oportunidade	Principais forças e fraquezas, oportunidades e ameaças
Objetivos	Em termos de volume de vendas, quota de mercado e lucros
Estratégias de marketing	Abordagem de marketing que irá cumprir os objetivos do plano e quanto é que isso irá custar?
Programas de ação	O que é que irá ser feito? Quem é que o irá fazer? Quando é que se irá fazer? Quanto irá custar?
Lucro e prejuízos projetados	Contrapartida financeira do plano
Controlos	De que forma o plano irá ser monitorizado?

Modelo de Hooley (fases e etapas) de planeamento Convencional de Marketing

Fases	Etapas e atos de MKT
Estabelecimento de metas e alvos	Missão Objetivos organizacionais Estabelecer objetivos de vendas Estabelecer níveis que quota de mercado Estabelecer objetivos financeiros
Análise prévia Revisão de metas	Auditoria de marketing Assunções Análise do ambiente de marketing Forças e fraquezas da empresa Oportunidades e ameaças do mercado
Formulação da estratégia Planeamento do Marketing mix	Estratégia de marketing geral Objetivos e estratégias de marketing Resultados esperados Planos para produtos de serviços existentes Planos para o estabelecimento de preços Planos para a distribuição Planos para a publicidade e promoção Planos para a gestão de vendas Planos e mixes alternativos
Alocação de recursos e monitorização Gestão e controlo	Orçamento Missão Programa de implementação detalhado para o 1ºano Programas Gestão do esforço de marketing Monitorização e controlo

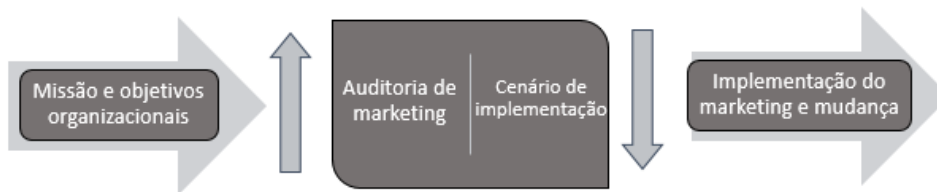
Evolução

- A dicotomia entre a formulação e implementação
- Do planeamento de marketing a outros modelos de planeamento

- **Abordagem convencional da formulação e implementação da estratégia de Marketing**



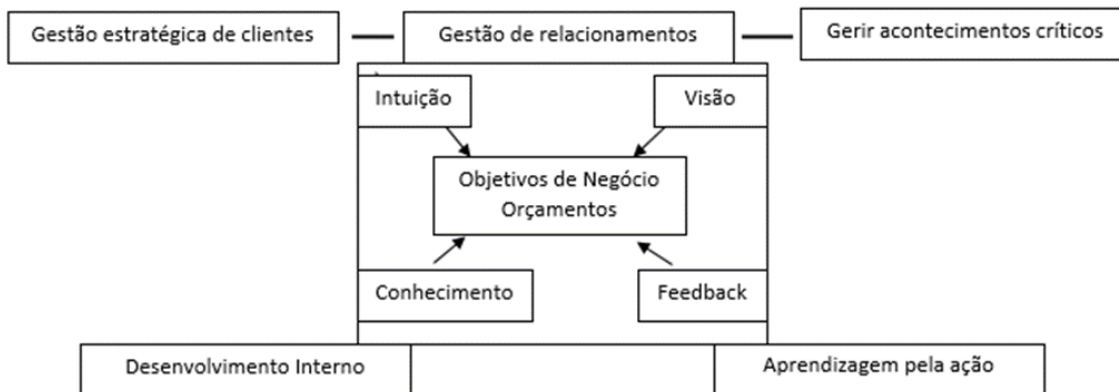
- **Implementação do marketing como uma questão formal de planeamento**



- **Integração dos processos de formulação e implementação da estratégia de Marketing**



Processo alternativo de planeamento estratégico de Marketing 1



Processo alternativo de planeamento estratégico de Marketing 2



Modelos de Elaboração da estratégia (e do planeamento estratégico)

- **Modelo de Planeamento**

O processo de planeamento ocorre de forma sequencial traduzindo-se numa procura planeada de soluções ótimas para problemas definidos; é um processo bastante racional.

- **Modelo Interpretativo**

Este modelo vê a organização como um conjunto de associações, onde se assiste à partilha de valores, perceções e crenças, as quais funcionam como referências. A estratégia é produto dos valores, atitudes e ideias da organização.

- **Modelo Político**

A estratégia é fruto do conflito, interesse e compromisso das partes relacionadas com a empresa. Sendo a estratégia o resultado da negociação e do confronto têm mais influência aqueles que detêm mais poder.

- **Modelo Lógico Incremental**

Neste modelo a estratégia emerge de subsistemas estratégicos, cada um relativo a um diferente tema estratégico. Os objetivos estratégicos são baseados no reconhecimento das necessidades não sendo um processo muito estruturado e analítico. A informação é escassa, os objetivos são vagos e pouco consistentes.

- **Modelo Ecológico**

O ambiente impõe-se, as estratégias são prescritas havendo pouca liberdade de escolha e a organização carece de se adaptar com sucesso ao ambiente.

- **Modelo de Liderança Visionária**

Neste modelo a estratégia resulta da visão do líder, sendo sustentada pela sua credibilidade pessoal e pelo envolvimento deste.

Modelo Multidimensional da elaboração do Planeamento de Marketing (estratégico)

- **Modelo Prescritivo ou Sinótico**

Processo: procedimentos altamente lineares, metódicos e sequenciais. Baseado num problema predeterminado. Listagem de alternativas e otimização

Objetivo/Intenção: procura proactiva da identificação de problemas e oportunidades. Objetivos carismáticos.

Participantes: participação extensiva na procura e integração de informação. Decisão final tomada pelos executivos de topo. Assume-se que existe consenso quanto aos objetivos e, portanto, existe baixo grau de conflito de poder.

- **Modelo Incrementalista ou Adaptativo**

Processo: procedimentos em série, apartados e incrementais. Baseado na reação a situações que surgem e em comportamentos satisfatórios. Abrangência limitada devido ao facto de haver capacidade mental limitada para procurar informação. A rápida mudança ambiental afeta a integração de decisões.

Objetivo/Intenção: estratégia reativa decorrente do facto de se pretender sempre mudar o estado das coisas. Objetivos de origem interna ou indígena.

Participantes: participação limitada na procura e integração da informação. A decisão final é tomada pelos executivos de topo assumindo-se que o consenso quanto aos objetivos é um ideal e o conflito é a norma. Há uma interação informal.

- **Modelo Interpretativo**

Processo: completamente intuitivo e irracional. É baseado em comportamentos completamente irracionais que passam por ignorar dados que não são consistentes com a ideologia. Pouca ou nenhuma abrangência dado que as decisões são baseadas na intuição e julgamento do decisor e na experiência passada em consistência com a ideologia e a cultura.

Objetivo/Intuição: resolução de problemas seletiva, envolvendo a seleção de apenas os problemas que podem ser resolvidos no contexto da ideologia prevalecente. Possui objetivos intuitivos.

Participantes: o secretismo na tomada de decisão é encorajado. A decisão final é tomada pelos executivos de topo e os conflitos são limitados uma vez que os decisores se circunscrevem à estratégia decorrente das normais práticas existentes. Há uma interação formal e tomada de decisão individualizada baseada na intuição individual.

Criticas e problemas do Planeamento Formal

A previsão e a realidade

A formulação e a implementação. O pensar e o agir. A estratégia e a tática.

Processamento sem coordenação de informação contra a compreensão da mesma e a interiorização de uma estratégia.

O planeamento não produz estratégia porque não é capaz de estimular um processo de aprendizagem, inibindo a visão, limitando e fragmentando as variáveis estratégicas e a capacidade de responder aos desafios da incerteza do ambiente.

A alternativa passa por ver a estratégia como visão e como um processo de aprendizagem. É necessária uma nova visão de compromisso, ligar o pensamento (estratégico) ao planeamento (estratégico).

O Pensamento e o Planeamento estratégico

ITENS	Planeamento Estratégico Tradicional	Pensamento Estratégico
PREVISÃO	Futuro previsível e especificado	Só se pode esboçar uma pequena parte do futuro
FORMULAÇÃO IMPLEMENTAÇÃO	São 2 etapas distintas do processo de planeamento	Não são sequenciais ou discretas, são elementos interativos do processo
PARTICIPAÇÃO	Executivos de topo adquirem os dados dos gestores de níveis mais baixos e utilizam-nos para elaborar o plano	Gestores de níveis baixos participam da elaboração da estratégia
CONTROLO	Desenvolvidos sistemas de medição e controlo, permitindo às organizações a monitorização de variáveis importantes com precisão e rapidez	É feito por autorreferência, a intenção e o propósito da organização são interiorizados pelos gestores de toda a organização orientando as suas escolhas no dia a dia, num processo que é difícil medir e interiorizar
INFORMAÇÃO	Gestores de níveis mais baixos apenas necessitam de saber o seu papel e defender a sua posição com afinco	Existe um entendimento do sistema Global. Estabelece-se uma ligação entre os papéis individuais e o seu funcionamento e a interdependência entre os vários papéis que constituem o sistema
ANÁLISE	Direção que a organização deve adotar é determinada através de ferramentas analíticas	Estratégia e a mudança estão ligadas de modo que se considera mais importante encontrar opções estratégicas e implementá-las do que analisa-las
RESULTADO	A produção de um plano é o ultimo objetivo do processamento do plano	O processo de planeamento é encarado como um elemento que acrescenta valor por si só

