

PLANEAMENTO E CONTROLO DE MARKETING

3ª PARTE

Execução e implementação do planeamento e plano de marketing

As empresas falham no mercado porque as suas estratégias são mal concebidas, pobremente preparadas e implementadas em relação às ações dos concorrentes.

85% das empresas têm problemas diversos, na efetiva implementação do planeamento e plano de marketing. Assim, apenas 15% dos planos são realmente implementados. Estando em causa o processo de planeamento e de implementação.

- **Elementos da implementação de marketing**



Problemas da Implementação do planeamento/plano de marketing

Problemas de estrutura organizativa, prioridades de ações com consequências ao nível operacional.

Dificuldades de capacidade de gestão com consequências ao nível da gestão de conflitos, negociação, alocação de recursos, monitorização das atividades de marketing e organização das mesmas.

Barreiras culturais e políticas associadas à falta de confiança no planeamento e à necessidade de mudança.

Barreiras cognitivas associadas à falta de conhecimentos, de capacidades e correto uso das técnicas analíticas no desenvolvimento do processo de planeamento.

- **Decorrentes da dicotomia entre a produção/formulação**

Subestimar a relação entre o processo de elaboração da estratégia de marketing e as suas capacidades, problemas e características próprias de cada organização.

Reduzir a possibilidade de uma organização obter da sua estratégia de marketing, as suas reais competências, reforçando o seu 'core business' e aquilo que é melhor para estar no mercado.

Falta de relação entre o plano e a realidade do mercado em mudança.

Formação de custos de oportunidade, caso as empresas não implementem rapidamente os planos de marketing.

A dicotomia limita e inibe as empresas de serem pioneiras e de inovar, num processo de mudança.

Ignora o potencial anti implementação que pode existir na gestão intermédia.

As vantagens competitivas da empresa estão na capacidade efetiva de executar um conjunto de iniciativas estratégicas adequadas e de duração mais curta, dada a facilidade e imitação das boas estratégias, fruto da globalização da concorrência, da rápida difusão da tecnologia e dos sistemas de informação.

A improvisação na implementação

A implementação é altamente sensível às flutuações do dia-a-dia decorrentes das mudanças e preferências dos clientes e dos comportamentos da concorrência, assim as improvisações tornam-se emergentes.

Abordagens de Implementação- Vantagens e Desvantagens

- **Implementação por comando**

As estratégias de mkt são desenvolvidas no topo da hierarquia organizacional e impostas aos níveis mais baixos, em que os gerentes da linha da frente e os funcionários devem implementar.

Vantagens	Desvantagens
Facilita a tomada de decisão	Não considera a viabilidade da implementação da estratégia
Reduz a incerteza	Divide a empresa entre estrategistas e implementadores
É bom quando um líder forte dirige a empresa	Não considera quando a estratégia e implementação afetam uma à outra
É bom quando a estratégia é simples de implementar	Pode criar desmotivação nos empregados

- **Implementação por mudança**

A empresa é modificada de modo a garantir a implementação bem-sucedida da estratégia de marketing escolhida.

Vantagens	Desvantagens
Considera especificamente como a estratégia será implementada	Apegada a uma mentalidade 'o poder está lá no alto'
Considera o quanto a estratégia e implementação afetam uma à outra	Requer um líder habilidoso, que seja arquiteto e político
Usada com sucesso por grande numero de empresas Americanas	As mudanças geralmente levam muito tempo para serem elaboradas e implementadas
	A empresa pode ficar paralisada enquanto espera que a estratégia 'pegue'
	Tempo necessário para as mudanças ocorrerem pode tornar a empresa vulnerável a mudanças no ambiente de mkt

- **Implementação por consenso**

Gestores de diferentes áreas da empresa juntam-se num brainstorming para desenvolver a estratégia de mkt, com acordo coletivo, chega-se a um consenso sobre os rumos gerais da empresa.

Vantagens	Desvantagens
Incorpora muitas opiniões e pontos de vista na estratégia de mkt	Muitos gerentes de alto nível não abrem mão da sua autoridade
O líder coordena, aproximando os níveis de trabalhadores presentes e aproximando a tomada de decisão da linha da frente da empresa	Esse método pode levar ao pensamento em grupo, tornando mais lento o desenvolvimento da estratégia geral e o processo de implementação
Talvez a melhor escolha em ambientes complexos, inconstantes e instáveis	Requer comunicação horizontal e vertical constante e aberta em toda a empresa

- **Implementação como cultura organizacional**

A estratégia é uma parte da missão e da visão geral da empresa, estando, portanto, embutida na sua cultura. Os altos executivos gerem continuamente a cultura da empresa para garantir que todos os funcionários estejam bem informados sobre a sua estratégia.

Vantagens	Desvantagens
Elimina completamente a barreira entre estrategistas e implementadores	Maior despesa com a seleção e treino de funcionários
Aumenta o compromisso do empregado com uma única meta organizacional	Criação da cultura exigida pode ser um processo longo e penoso
Estilo participativo conduz à predominância da visão corporativa	A rápida adoção deste método para substituir um diferente costuma causar muitos problemas internos
Corretamente aplicado, este método facilita a implementação de mkt	

Fracasso na Implementação

1. O fracasso frequentemente é resultado do não desenvolvimento de um cronograma para a introdução de um novo sistema que leve em conta:

- A necessidade de comunicar porque é que o sistema de planeamento é necessário.
- A necessidade de recrutar o apoio e a participação da alta administração.
- A necessidade de testar o sistema em base limitada para demonstrar a sua efetividade e o seu valor.
- A escassez de recursos em algumas partes do mundo.

2. A separação de responsabilidades pelo planeamento de mkt operacional e estratégico levará a uma divergência entre o impulso de curto prazo do negócio no nível operacional e os objetivos de longo prazo do empreendimento como um todo. Assim, estimulará uma preocupação com os resultados de curto prazo no nível operacional, o que normalmente faz com que a empresa fique menos efetiva no longo prazo.

3. É necessário ser dogmático em relação aos níveis de planeamento exigidos.

- Numa grande empresa, independentemente das situações organizacionais, se não houver uma abordagem sistemática que se aproxime de um sistema de planeamento de mkt formalizado provavelmente não conseguirá formar e capacitar o controlo necessário que deve ser implementado sobre a empresa.

- Uma avaliação inadequada ou indiscriminada das reais necessidades de planeamento nos vários níveis da cadeia hierárquica pode ter como consequências um planeamento desnecessário ou excessivo.

- À medida que as empresas são maiores e mais diversas, deve aumentar o grau de formalização do processo de planeamento de mkt. Assim, o grau de formalização varia com a evolução do tamanho e a diversidade das operações. Embora possa mudar, a necessidade de um sistema de planeamento é imutável.

		TAMANHO DA EMPRESA		
		GRANDE	MÉDIO	PEQUENO
DIVERSIDADE DE MERCADOS/PRODUTOS	ALTA	Alta formalização	Alta/ Média formalização	Média formalização
	MÉDIA	Alta/ Média formalização	Média formalização	Baixa formalização
	BAIXA	Média formalização	Baixa formalização	Muito Baixa formalização

4. Quanto menor for a empresa, mas informais e pessoais são os procedimentos de planeamento de marketing.

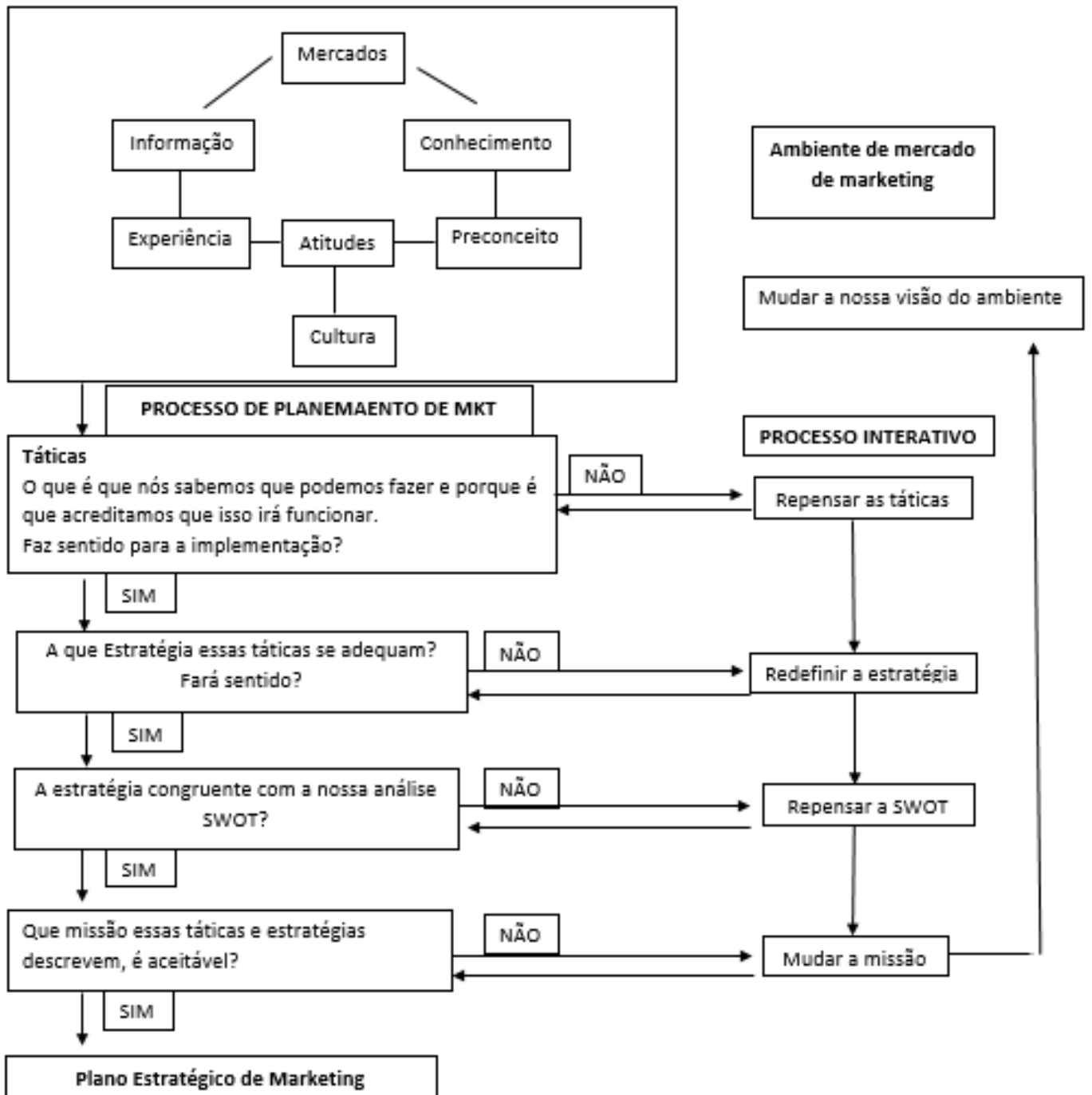
À medida que aumentam o tamanho e a diversidade da empresa, também aumenta a necessidade de procedimentos institucionalizados. A questão importante de qualquer sistema é até que ponto ele habilita o exercício do controle sobre os principais determinantes do sucesso e do fracasso. Há então uma necessidade de encontrar um modo de renovar perpetuamente o ciclo de vida do planeamento. A inércia nunca se deve instalar.

Problemas e soluções na elaboração e implementação do plano de Marketing

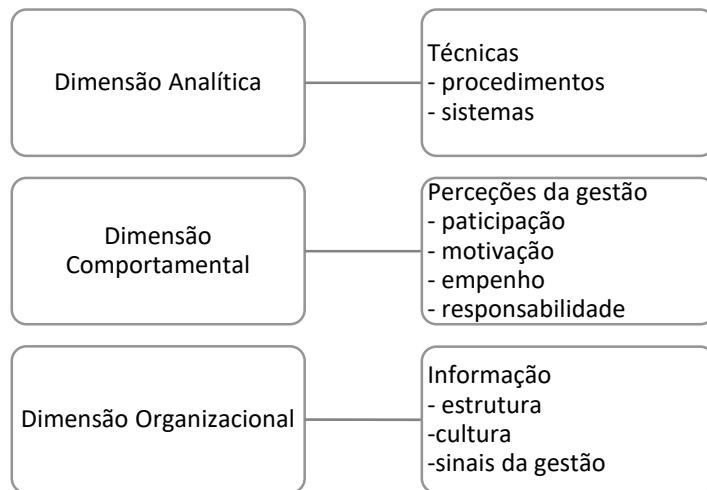
		PROBLEMAS	SOLUÇÕES
ELABORAÇÃO (formulação)		Confusão entre estratégica e tática	Desenvolver a estratégia antes das táticas
		Isolamento da função de mkt das operações	Aproximar o mkt e as operações
		Confusão entre conceito e função de mkt	Desenvolver valores de mkt partilhado
		Barreiras organizacionais	Estruturar a organização em torno dos mercados
		Falta de análise profunda	Avaliação exhaustiva do ambiente.
		Ausência de uma abordagem sistemática	Resumir os dados através da análise SWOT
		Confusão entre processo e capacidades	Sistematizar o processo de planeamento
		Falta de conhecimentos e capacidades	Assegurar que os planeadores têm capacidades adequadas
		Falha na priorização de objetivos	Priorizar os objetivos numa sequência
	Culturas organizacionais hostis	Assegurar apoio ativo e participação de líderes (de opinião, cultura e estilo)	

	PROBLEMAS	SOLUÇÕES
IMPLEMENTAÇÃO	Fraco apoio da gestão de topo	Desenvolver uma boa liderança
	Falta de um plano para o planeamento	Ter em atenção o sistema de recompensas
	Falta de apoio da gestão de linha	Ter em atenção os aspetos estruturais
	Ritual anual	Promover o empenhamento e a motivação
	Confusão em torno dos termos do planeamento	Comunicação clara da estratégia e dos objetivos estratégicos
	Estratégias baseadas em números Demasiados pormenores	Desenvolver sistemas de controlo contínuos
	Separação do planeamento estratégico e operacional	Resolver problemas operacionais
	Falha na integração do planeamento de mkt no planeamento global da organização	Integração total das operações

Modelo Alternativo de planeamento de Piercy Giles



Modelo Multidimensional do processo de planeamento de Marketing



Capacidades e competências de formulação e de implementação

- Específicas em relação ao tempo: a empresa pode ganhar ou perder capacidades de implementação durante um determinado período de tempo.
- Específicas em relação a uma pessoa: capacidades de implementação como conhecimentos e influência suficientes para realizar a implementação eficaz.
- Específicas em relação à estratégia: podem existir capacidades e competências adaptadas a uma estratégia em particular, mas inexistir flexibilidade e mudança por imperativos de uma estratégia.
- Específicas em relação à cultura: as componentes de uma estratégia podem ter vários significados em culturas diferentes.
- Específicas em relação a departamentos: algumas partes da empresa, podem estar melhor habilitadas em executar a estratégia que outras
- Específicas em relação a latentes: pode ter meios técnicos e humanos para executar uma estratégia, mas ter falta de capacidade para os aplicar devido à falta de aprendizagem ou experiência de gestão.
- Específicas em relação às organizações: uma organização pode ter capacidades para implementar determinadas componentes da estratégia e outras não.

Algumas notas conclusivas do processo de planeamento de Marketing

1. Perceber o que é o mkt e como é interiorizado, aplicado e implementado em diferentes áreas do negócio, é fundamental num processo de planeamento de marketing.
2. O planeamento de mkt carece de ter um carácter de (r)evolução.
3. Será o planeamento de mkt o grande responsável pela baixa implementação de planos de mkt?
4. Será o planeamento de mkt flexível e adequado às necessidades das organizações nos seus mercados?
5. Se os gestores de mkt não sabem fazer ou fazem mal isso é devido à fraca perceção do planeamento.
6. Existirão os recursos e capacidades suficientes, para não gerar ou agravar as dificuldades de planear?
7. Que procedimentos e variáveis de mkt adequadas geradoras de um mkt competitivo?
8. Existe pensamento e planeamento estratégico de mkt adequado?
9. Como compreender o insucesso em ações de mkt e como reage este na crise?
10. Porque são utilizados de forma continua planos de mkt 'arquivados' e campanhas de anos anteriores?
11. O planeamento de mkt de sucesso é construir um futuro com mkt de aprendizagem ou de adaptação.
12. Será que o planeamento de mkt é a estratégia em ação?
13. A estratégia e o planeamento de mkt têm uma visão orientada para o mercado?
14. O planeamento de mkt precisa constantemente de conhecer, reinventar e transformar os mercados que serve.