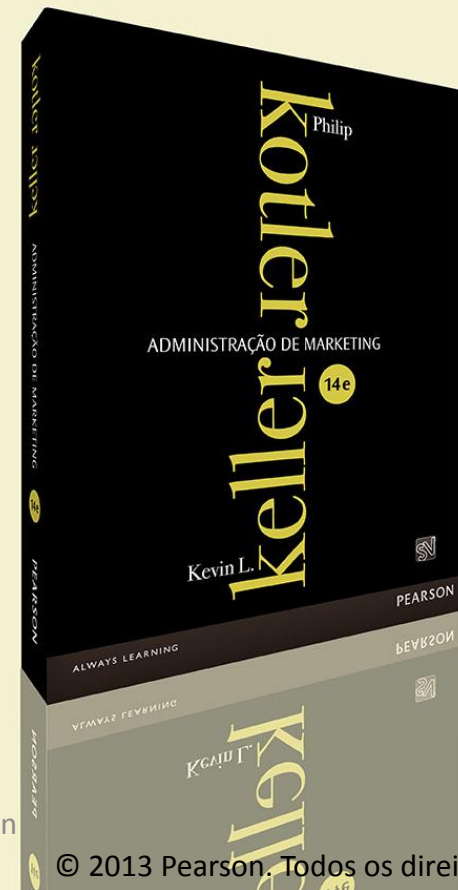


Capítulo 2

Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing

Colab. Edição. Monitora Isabela Baldin



Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing

- Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:
 1. Como o marketing afeta o valor para o cliente?
 2. Como o planejamento estratégico é executado em diferentes níveis da organização?
 3. De que se constitui um plano de marketing?

Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing

- Os principais ingredientes do processo de administração de marketing são as **estratégias** e os **planos criteriosos e criativos**, capazes de orientar as atividades de marketing. Desenvolver a estratégia certa de marketing ao longo do tempo requer uma combinação de disciplina e flexibilidade.
- As empresas devem se ater a uma estratégia sem deixar, porém, de **aprimorá-la constantemente**. Devem, também, desenvolver estratégias para uma gama de produtos e serviços dentro da empresa.

Marketing e valor para o cliente

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING
Philip
kotler 14e Kevin L.
keller

- A missão de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente, sem abrir mão do lucro.
- Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa somente pode vencer ao ajustar o processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior.



O processo de entrega de valor

Marketing e valor para o cliente

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip
kotler

14e

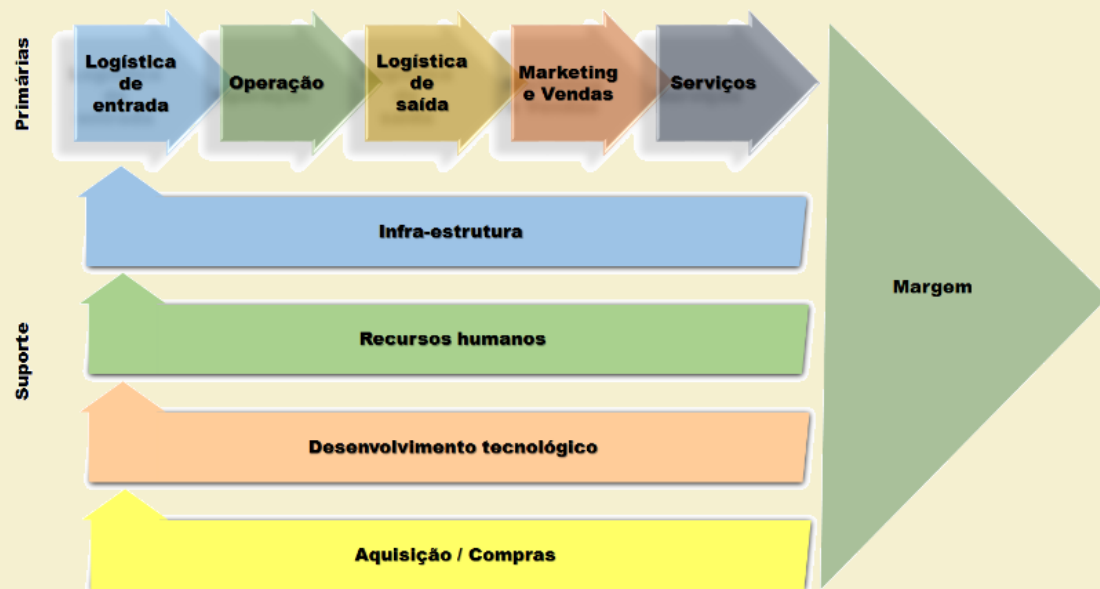
Kevin L.
keller

○ A cadeia de valor

De acordo com o modelo de Porter, a cadeia de valor identifica nove atividades estrategicamente relevantes — cinco primárias e quatro de apoio — que criam valor e custo em um determinado negócio.

As atividades *primárias* são:

- (1) logística interna
- (2) operações
- (3) logística externa
- (4) marketing
- (5) serviço.



Marketing e valor para o cliente

- **A cadeia de valor**

Departamentos especializados cuidam das *atividades de apoio*:

(1) *Aquisição*

(2) *Desenvolvimento de tecnologia*

(3) *Gestão de recursos humanos*

(4) *Infraestrutura organizacional.*

Competências centrais

- A chave é deter a propriedade e cuidar dos recursos e das competências essenciais que constituem o ponto principal do negócio.
- Podemos dizer que uma competência central possui três características:
 1. é uma fonte de vantagem competitiva;
 2. tem aplicações em uma grande variedade de mercados, e
 3. é difícil de ser imitada pelos concorrentes.

Marketing e valor para o cliente

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip
kotler

14e

Kevin L.
keller

- **Marketing holístico e valor para o cliente**

- O marketing holístico trata de três questões básicas de administração:

1. *Exploração de valor*

2. *Criação de valor*

3. *Entrega de valor*



Marketing e valor para o cliente

- **O papel central do planejamento estratégico**

- A tabela abaixo mostra o seleto grupo de empresas que são destaques por sua excelência em marketing.

TABELA 2.1 Alguns exemplos de excelência em marketing		
Amazon.com	Electrolux	Progressive Insurance
Bang & Olufsen	Enterprise Rent-A-Car	Ritz-Carlton
Barnes & Noble	Google	Samsung
Best Buy	Harley-Davidson	Sony
BMW	Honda	Southwest Airlines
Borders	IKEA	Starbucks
Canon	LEGO	Target
Caterpillar	McDonald's	Tesco
Club Med	Nike	Toyota
Costco	Nokia	Virgin
Disney	Nordstrom	Walmart
eBay	Procter & Gamble	Whole Foods

Marketing e valor para o cliente

- O papel central do planejamento estratégico

- O ciclo completo de planejamento, implementação e controle do planejamento estratégico é mostrado na figura abaixo.

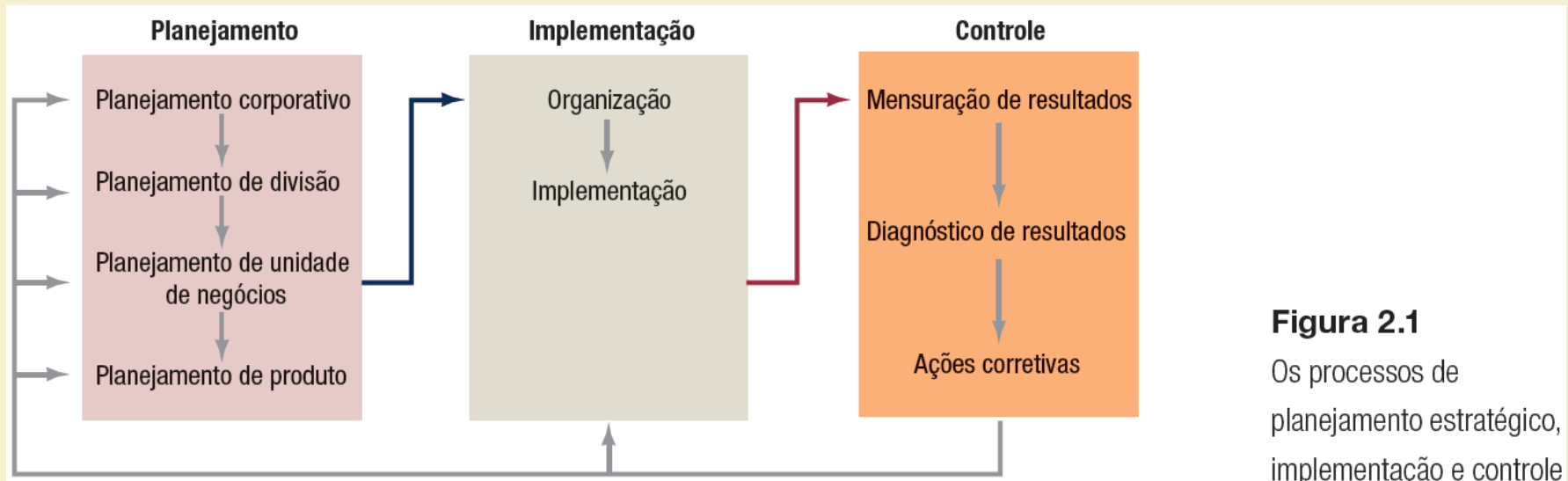


Figura 2.1

Os processos de planejamento estratégico, implementação e controle

Planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão

• Toda matriz corporativa realiza estas quatro atividades de planejamento:

- 1. Definição da missão corporativa.**
- 2. Estabelecimento das unidades estratégicas de negócios.**
- 3. Alocação de recursos para cada UEN.**
- 4. Avaliação de oportunidades de crescimento.**

Planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão

• Definição da missão corporativa

Boas declarações de missão apresentam cinco características principais.

1. *Concentração em um número limitado de metas.*
2. *Ênfase nas principais políticas e valores da empresa.*
3. *Definição das principais esferas competitivas dentro das quais a empresa pretende operar (Veja a tabela a seguir)*
4. *Visão de longo prazo.*
5. *São tão curtas, memoráveis e significativas quanto possível.*

Planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão

TABELA 2.2 Como definir o território competitivo e as fronteiras em declarações de missão

- **Esfera setorial.** *Algumas empresas operam em um único setor; outras, apenas em um conjunto de setores relacionados; outras ainda no setor de bens industriais, bens de consumo ou de serviços; e haverá também as que atuarão em qualquer setor.*
 - A Caterpillar se concentra no mercado industrial; a John Deere opera nos mercados industrial e de consumo.
- **Esfera de produtos e aplicações.** *As empresas definem o leque de produtos e aplicações que irão fornecer.*
 - A St. Jude Medical é “dedicada a desenvolver tecnologia e serviços médicos que coloquem mais controle nas mãos dos médicos e que promovam a prática da medicina, além de contribuir para resultados eficazes para cada paciente”.
- **Esfera de competências.** *A empresa identifica a gama de competências centrais que dominará e potencializará.*
 - A NEC japonesa formou suas competências centrais em computação, comunicações e componentes para sustentar a produção de computadores laptop, aparelhos de televisão e telefones portáteis.
- **Esfera de segmento de mercado.** *O tipo de mercado ou de clientes ao qual a empresa atenderá é seu segmento de mercado.*
 - A Aston Martin fabrica somente carros esportivos de alto desempenho. A Gerber se especializou em produtos para bebê.
- **Esfera vertical.** *O número de níveis de canais dos quais a empresa participará, desde as matérias-primas até o produto final e a distribuição.*
 - Em um extremo estão as organizações com grande escopo vertical. A American Apparel tinge, desenha, costura, comercializa e distribui sua linha de roupas a partir de um único endereço no centro de Los Angeles.
 - No outro extremo ficam as “corporações virtuais” que terceirizam a produção de praticamente todos os bens e serviços. A Metro International imprime 34 edições de um jornal local de distribuição gratuita em 16 países. Ela emprega poucos jornalistas e não possui nenhuma máquina de impressão; em vez disso, compra seus artigos de outras fontes de notícias e terceiriza toda a parte de impressão e grande parte de sua distribuição.¹⁵
- **Esfera geográfica.** *A gama de regiões, países ou grupos de países em que a organização atuará define sua esfera geográfica.*
 - Algumas empresas operam em uma cidade ou estado específico. Outras são multinacionais como a Deutsche Post DHL e a Royal Dutch/Shell, presentes em mais de 100 países.

Planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão

- **Estabelecimento de unidades estratégicas de negócios**
 - A tabela abaixo apresenta uma lista de empresas que migraram de uma orientação de produto para outra de mercado para definir seu negócio.

TABELA 2.3 Definições de negócio por produto e por mercado		
Empresa	Definição por produto	Definição por mercado
Union Pacific Railroad	Operamos uma ferrovia	Transportamos pessoas e mercadorias
Xerox	Fabricamos copiadoras	Ajudamos a aumentar a produtividade de escritórios
Hess Corporation	Vendemos gasolina	Fornecemos energia
Paramount Pictures	Fazemos filmes	Promovemos entretenimento
Encyclopaedia Britannica	Vendemos enciclopédias	Distribuimos informação
Carrier	Fabricamos aparelhos de ar-condicionado e aquecedores	Fornecemos controle climático residencial

Alocação de recursos a cada UEN

Uma vez que tenha definido as UENs, a administração deve decidir como **alocar os recursos da empresa** a cada uma delas. Vários modelos de planejamento de portfólio fornecem meios para tomada de decisões de investimento. A Matriz GE/McKinsey classifica cada UEN pela força de sua **vantagem competitiva** e pela **atratividade de seu setor** de atuação. A gerência pode optar por investir/crescer, colher/abandonar ou ganhar seletivamente. Outro modelo, a Matrix BCG (Boston Consulting Group), utiliza a **participação relativa de mercado** e a **taxa anual de crescimento de mercado** como critérios para a tomada de decisões de investimento, classificando as UENs como dogs, cash cow, question marks e stars.

Planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão

- **Avaliação de oportunidades de crescimento**

- A figura abaixo ilustra a lacuna de planejamento estratégico no caso de um grande fabricante de CDs graváveis.

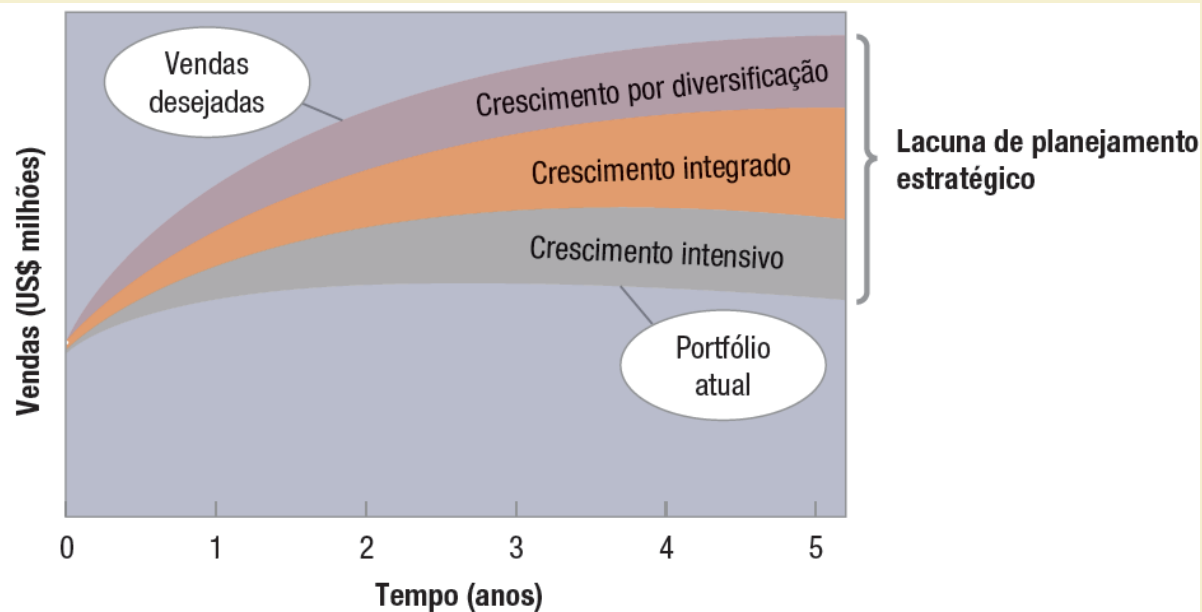


Figura 2.2

Lacuna de planejamento estratégico

Planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão

- **Avaliação de oportunidades de crescimento**
 - CRESCIMENTO INTENSIVO
 - CRESCIMENTO INTEGRADO
 - CRESCIMENTO POR DIVERSIFICAÇÃO
 - DOWNSIZING E ALIENAÇÃO DE NEGÓCIOS ANTIGOS

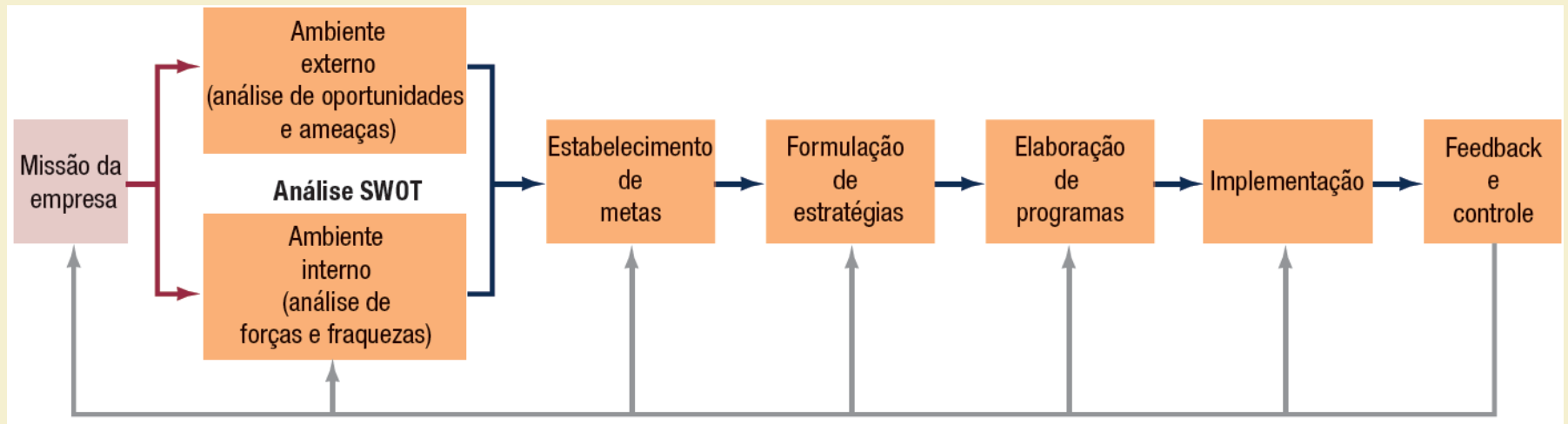
Planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING
Philip
kotler 14e Kevin L.
keller

- Organização e cultura organizacional
- Inovação em marketing

Planejamento estratégico de unidades de negócio

- O planejamento estratégico de unidades de negócios consiste nas etapas representadas na figura abaixo



Planejamento estratégico de unidades de negócio

- **A análise SWOT**

- ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS)

- Os profissionais de marketing devem ser bons em identificar oportunidades. Considere o seguinte:

- *Uma empresa pode se beneficiar com a convergência de tendências entre setores e lançar produtos ou serviços híbridos que sejam novos para o mercado.*

Planejamento estratégico de unidades de negócio

- **A análise SWOT**
- *Uma empresa pode tornar um processo de compra mais conveniente ou eficiente.*
- *Uma empresa pode atender à necessidade de mais informações e orientações.*
- *Uma empresa pode personalizar um produto ou serviço.*
- *Uma empresa pode lançar um recurso.*
- *Uma empresa pode entregar um produto ou serviço mais rapidamente.*
- *Uma empresa pode oferecer um produto a um preço muito mais baixo.*

A análise SWOT

Uma **ameaça ambiental** é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que, na ausência de uma ação de marketing defensiva, acarretaria a deterioração das vendas ou dos lucros.

Planejamento estratégico de unidades de negócio

(a) Matriz de oportunidades

		Probabilidade de sucesso	
		Alta	Baixa
Atratividade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

1. A empresa desenvolve um sistema de iluminação mais potente.
2. A empresa desenvolve um dispositivo para medir a eficiência de energia de qualquer sistema de iluminação.
3. A empresa desenvolve um dispositivo para medir níveis de iluminação.
4. A empresa desenvolve um software para ensinar princípios básicos de iluminação ao pessoal dos estúdios de televisão.

(b) Matriz de ameaças

		Probabilidade de ocorrência	
		Alta	Baixa
Gravidade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

1. Desenvolvimento, por um concorrente, de um sistema de iluminação superior.
2. Crise econômica forte e prolongada.
3. Altos custos.
4. Redução, por lei, do número de licenças para estúdios de televisão.

Figura 2.4

Matrizes de oportunidades e ameaças

A análise SWOT

- ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO (FORÇAS E FRAQUEZAS)

Uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas.

Planejamento estratégico de unidades de negócio

- **Estabelecimento de metas**

- A maioria das unidades de negócios busca um conjunto de objetivos que incluem lucratividade, crescimento das vendas, aumento na participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação. Para que um sistema “administração por objetivos” funcione, os vários objetivos da unidade devem atender quatro critérios:

1. *Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante.*

Planejamento estratégico de unidades de negócio

- Estabelecimento de metas

2. *Sempre que possível, os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente.*

3. *As metas devem ser realistas.*

4. *Os objetivos devem ser consistentes.*

Planejamento estratégico de unidades de negócio

- A formulação de estratégias

- ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE PORTER

Michael Porter propôs três estratégias genéricas que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico:

1. *Liderança total em custos.*
2. *Diferenciação.*
3. *Foco.*

Planejamento estratégico de unidades de negócio

○ ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Muitas alianças estratégicas podem ser divididas em quatro categorias principais:

1. *Alianças de produtos ou serviços.*
2. *Alianças promocionais.*
3. *Alianças de logística.*
4. *Colaboração em preços.*

Planejamento estratégico de unidades de negócio

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING
Philip
kotler 14e Kevin L.
keller

- A elaboração e a implementação de programas
- O feedback e o controle

“Tell us what you think!”



Planejamento de produto: a natureza e o conteúdo de um plano de marketing

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING
Philip
kotler 14e Kevin L.
keller

- Um plano de marketing normalmente contém as seguintes seções:
 - *Resumo executivo e sumário.*
 - *Análise da situação.*
 - *Estratégia de marketing.*
 - *Projeções financeiras.*
 - *Controles.*

Planejamento de produto: a natureza e o conteúdo de um plano de marketing

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING
Philip
kotler 14e Kevin L.
keller

- O papel da pesquisa
- O papel dos relacionamentos
- Do plano de marketing para a ação de marketing

Memorando de marketing

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip
kotler

14e

Kevin L.
keller

Marketing de	Checklist para análise de forças/fraquezas							
	Desempenho					Importância		
	Força maior	Força menor	Neutro	Fraqueza menor	Fraqueza maior	Alta	Média	Baixa
Marketing								
1. Reputação da empresa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Participação de mercado	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Satisfação do cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Retenção do cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Qualidade do produto	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Qualidade do serviço	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Eficiência na determinação do preço	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Eficiência na distribuição	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Eficiência nas promoções	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. Eficiência da força de vendas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
11. Eficiência das inovações	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. Cobertura geográfica	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Finanças								
13. Custo ou disponibilidade de capital	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
14. Fluxo de caixa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
15. Estabilidade financeira	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Produção								
16. Instalações	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
17. Economias de escala	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
18. Capacidade	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
19. Força de trabalho capaz e dedicada	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
20. Capacidade de produzir no prazo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
21. Habilidades técnicas de fabricação	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Organização								
22. Liderança visionária e capaz	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
23. Funcionários dedicados	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
24. Orientação empreendedora	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
25. Flexibilidade ou boa capacidade de resposta	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Memorando de marketing

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip
kotler

14e

Kevin L.
keller

Memorando
de
Marketing

Critérios para um plano de marketing

A seguir, algumas perguntas a serem feitas quando se avalia um plano de marketing.

1. *O plano é simples?* É fácil de entender e executar? Comunica seu conteúdo com facilidade e praticidade?
2. *O plano é específico?* Seus objetivos são concretos e mensuráveis? Inclui ações e atividades específicas, cada uma delas com datas de conclusão, pessoas responsáveis e orçamentos determinados?
3. *O plano é realista?* As metas de vendas, previsões de despesas e prazos são realistas? Foi realizada uma autocrítica franca e honesta para levantar possíveis problemas e objeções?
4. *O plano é completo?* Inclui todos os elementos necessários? Tem a abrangência e a profundidade certas?

Fonte: adaptado de BERRY, Tim; WILSON, Doug. *On Target: the Book on Marketing Plans*. Eugene: Palo Alto Software, 2000.

Estudo de caso: Starbucks e criação de valor para seus clientes

Referência mundial em fidelização e experiência do cliente, a empresa buscou sempre alguns pontos:



- **A experiência do cliente é o diferencial competitivo mais importante**
 - Starbucks Experience: Seus produtos evoquem e envolvam as emoções dos consumidores e alimentem aspirações para uma vida melhor.
- **Relacionamento com os clientes:**
 - Marketing de relacionamento: Criação do portal de engajamento (*my Starbucks Idea*), surgindo o “Meu cartão VIP” e “Ganhe uma bebida quando comprar grãos de café”.



Estudo de caso: Starbucks e criação de valor para seus clientes

- **Cientes satisfeitos precisam ser fidelizados**
 - Programa de recompensas ‘My Starbucks Rewards’, cada compra gera uma estrela, e o acúmulo de estrelas torna-se bebidas grátis no mês de aniversário, cupom de descontos, promoções e ofertas personalizadas.
- **Mobile Marketing fortalece o relacionamento com seus clientes**
 - Analisando o perfil, as necessidades e histórico de compra de seus clientes, decidiram proporcionar um aplicativo que serve como um meio de pagamento e reduz o tempo de espera na fila da loja.



Estudo de caso: Starbucks e criação de valor para seus clientes

- **Integração do *Omni-Channel Marketing***
 - Integração com o marketing offline. Os elementos offline, como a competência dos vendedores, as localizações geográficas das lojas, as experiências sensoriais do ambiente da loja, precisam ser combinados com os elementos online (tecnologia adotada).



Por: **André Fonseca**. Disponível em:
<http://blog.dito.com.br/o-que-aprendemos-retencao-de-clientes-case-starbucks/>

Resumo

1. O processo de entrega de valor implica escolher (ou identificar), fornecer (ou entregar) e comunicar um valor superior.
2. Empresas sólidas desenvolvem capacidades superiores para administrar os principais processos organizacionais.
3. Há uma visão segundo a qual o marketing holístico maximiza a exploração de valor, a criação de valor e a entrega de valor.
4. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos da empresa.

Resumo

5. A estratégia corporativa estabelece a estrutura na qual as divisões e unidades de negócios preparam seus planos estratégicos.
6. O planejamento estratégico para empresas individuais inclui definir a missão corporativa, analisar as oportunidades e ameaças externas, analisar as forças e fraquezas internas, estabelecer metas, formular estratégias, formular programas de ação, implementar programas, coletar feedback e exercer controle.
7. O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing.