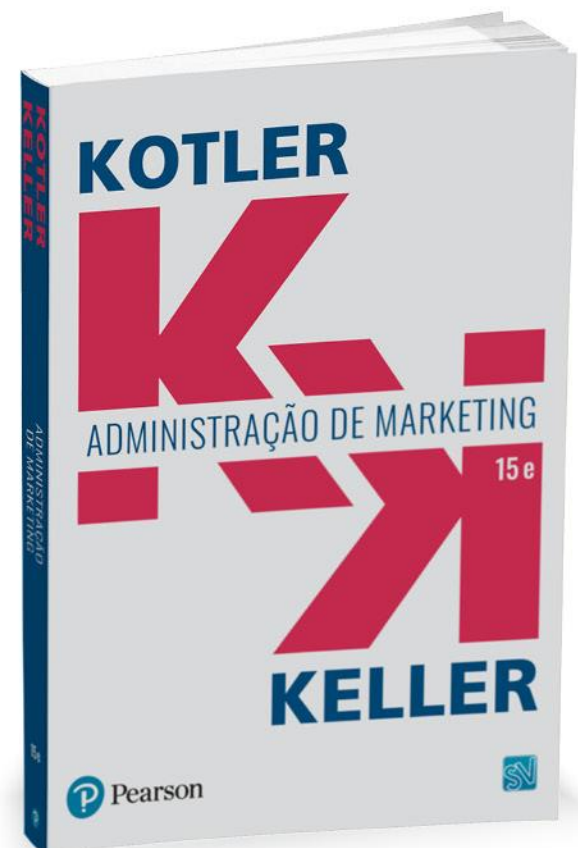


# Capítulo 2

Elaboração de  
estratégias e planos  
de marketing



# PARTE 1: O que é administração de marketing

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING  
**KOTLER | KELLER** 15e

- Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:
  1. Como o marketing afeta o valor para o cliente?
  2. Como o planejamento estratégico é executado no nível corporativo e no nível de divisão?
  3. Como o planejamento estratégico é executado no nível de unidade de negócio?
  4. Em que consiste o plano de marketing?

- A missão de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente, sem abrir mão do lucro.
- Podemos dividir a sequência de criação e entrega de valor em três fases:
  1. selecionar o valor;
  2. fornecer o valor,
  3. comunicar o valor.

- Michael Porter, de Harvard, propôs a **cadeia de valor** como uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode gerar mais valor para o cliente.
- A cadeia de valor identifica nove atividades estrategicamente relevantes que criam valor e custo em um determinado negócio.
- As atividades primárias são:
  1. logística interna;
  2. operações;

# Marketing e valor para o cliente

3. logística externa;
  4. marketing;
  5. serviço.
- 
- Departamentos especializados cuidam das atividades de apoio:
    1. compras;
    2. desenvolvimento de tecnologia;
    3. gestão de recursos humanos;
    4. infraestrutura organizacional.

- O sucesso da empresa depende do grau de excelência com que as diversas atividades departamentais são coordenadas para conduzir os processos centrais de negócios. São eles:
  1. Processo de compreensão do mercado.
  2. Processo de desenvolvimento de nova oferta.
  3. Processo de conquista de clientes.
  4. Processo de gestão de relacionamento com clientes.
  5. Processo de gestão do pedido.

- Podemos dizer que a **competência central** de um empresa possui três características:
  1. é uma fonte de vantagem competitiva;
  2. tem aplicações em uma grande variedade de mercados;
  3. é difícil de ser imitada pelos concorrentes.
  
- A vantagem competitiva também está associada a competências distintivas ou de excelência em processos de negócios mais amplos.

- As empresas podem precisar realinhar-se para maximizar as competências essenciais.
- Um realinhamento organizacional segue três etapas:
  1. (re)definir o conceito ou ‘grande ideia’ do negócio,
  2. (re)modelar o escopo de negócios e
  3. (re)posicionar a identidade de marca da empresa.

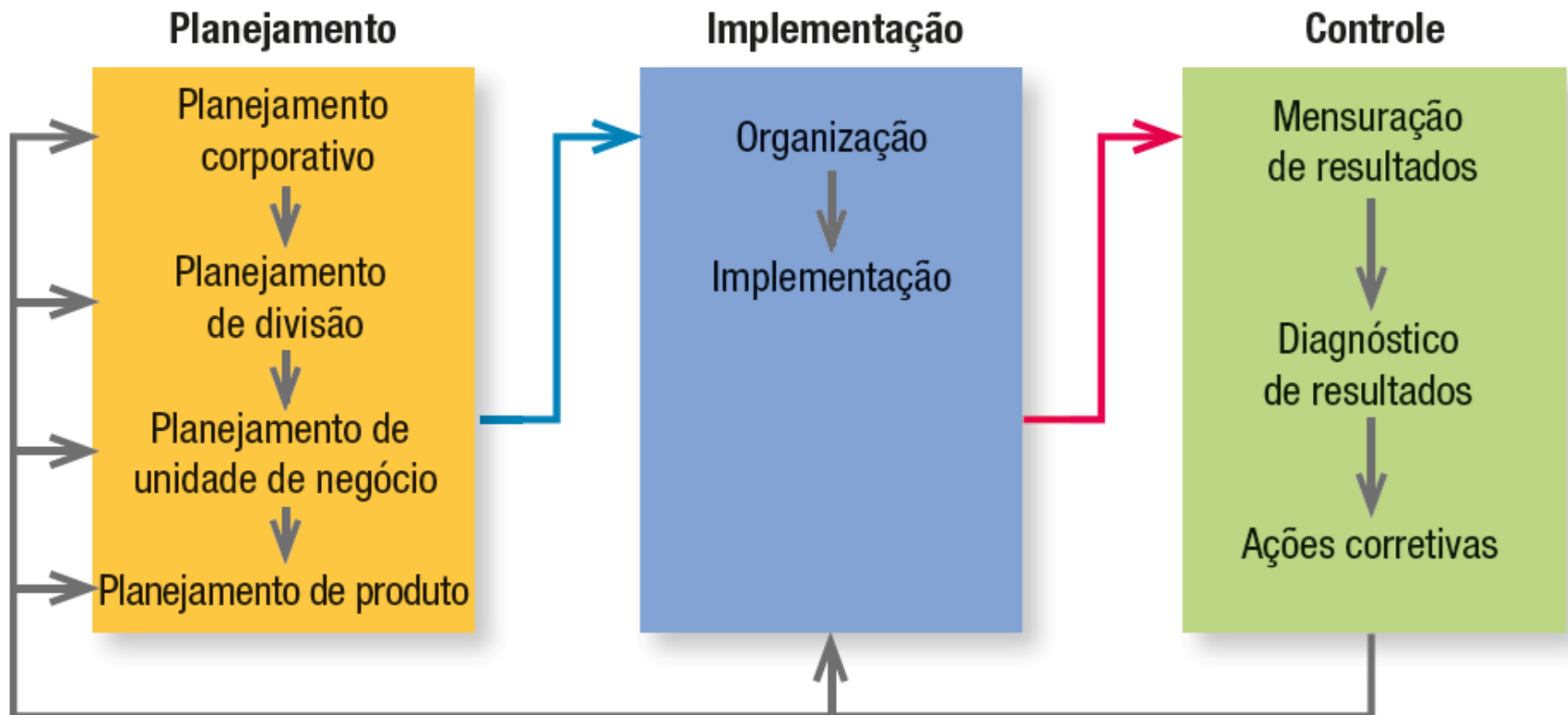


- Para assegurar que as atividades corretas sejam executadas é essencial que os profissionais de marketing deem prioridade ao planejamento estratégico:
  1. administrar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos;
  2. avaliar os pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado; e
  3. estabelecer uma estratégia.

- O **plano de marketing** é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing.
- O **plano de marketing estratégico** estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado.
- O **plano de marketing tático** especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, merchandising, determinação de preço, canais de vendas e serviços.

# Marketing e valor para o cliente

- Os processos de planejamento estratégico, implementação e controle:



# Planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão

- Seja deixando a cargo de suas unidades de negócio a definição de seus próprios objetivos e estratégias, seja colaborando com isso, toda matriz corporativa realiza quatro atividades de planejamento:
  1. Definição da missão corporativa.
  2. Estabelecimento de unidades estratégicas de negócio (UEN).
  3. Alocação de recursos a cada UEN.
  4. Avaliação de oportunidades de crescimento.

# Definição da missão corporativa

- Para definir sua missão, uma empresa deve responder às clássicas perguntas de Peter Drucker:
  - Qual é o nosso negócio?
  - Quem é o cliente?
  - O que tem valor para o cliente?
  - Qual será nosso negócio?
  - Como deveria ser nosso negócio?

## Definição da missão corporativa

- Boas declarações de missão apresentam cinco características principais:
  1. Concentração em um número limitado de metas.
  2. Ênfase em políticas e valores fundamentais da empresa.
  3. Definição das principais esferas competitivas dentro das quais a empresa pretende operar.
  4. Visão de longo prazo.
  5. Curtas, memoráveis e significativas.

# Estabelecimento de unidades estratégicas de negócio

- Uma UEN tem três características:
  1. É um negócio único ou uma coleção de negócios relacionados que podem ser planejados separadamente do restante da empresa.
  2. Tem seu próprio universo de concorrentes.
  3. Possui um gerente responsável pelo planejamento estratégico e desempenho da rentabilidade, controlando a maioria dos fatores que afetam o lucro.

## Alocação de recursos a cada UEN

- 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 crescer, ‘colher’/desinvestir ou manter o negócio.
- Outro modelo, a Matriz BCG, 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 abacaxis, vacas leiteiras, pontos de interrogação e estrelas.



# Avaliação de oportunidades de crescimento

- A avaliação de oportunidades de crescimento envolve o planejamento de novos negócios, assim como a redução ou a extinção de negócios obsoletos.
- Se houver uma lacuna entre as vendas futuras desejadas e as vendas projetadas, a administração corporativa terá de desenvolver ou adquirir novos negócios para preenchê-la.
- A primeira opção é identificar oportunidades de crescimento dentro dos negócios atuais (oportunidades de crescimento intensivo).

# Avaliação de oportunidades de crescimento

- A segunda é identificar oportunidades para desenvolver ou adquirir negócios relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento integrado).
- A terceira é identificar oportunidades para agregar negócios atraentes não relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento por diversificação).
- O planejamento estratégico é realizado dentro do contexto da organização.

# Organização e cultura organizacional

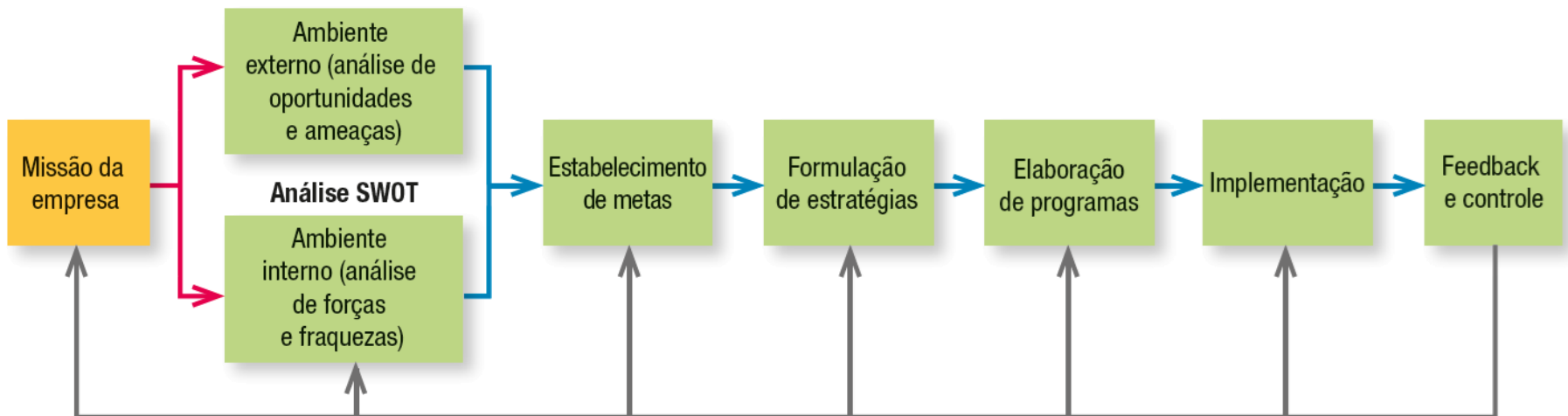
- A **organização** de uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura corporativa.
- O que é exatamente uma cultura corporativa?
- Alguns a definem como “experiências, histórias, convicções e normas compartilhadas que caracterizam uma organização”.
- Uma cultura centrada no cliente pode afetar todos os aspectos de uma organização.

# Inovação em marketing

- A inovação em marketing é fundamental.
- Ideias criativas sobre estratégia existem em muitos lugares dentro de uma empresa.
- A alta gerência deve identificar e encorajar novas ideias de três grupos pouco representativos:
  1. funcionários com perspectivas não definidas ou diversas,
  2. funcionários distantes da sede da empresa e
  3. funcionários sem experiência no setor.

# Planejamento estratégico de unidades de negócio

- Processo de planejamento estratégico de unidades de negócio:



# Análise SWOT

- A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é denominada análise SWOT.
- Uma unidade de negócio deve monitorar importantes forças macroambientais e significativos fatores microambientais que afetam sua capacidade de obter lucros.
- Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças relevantes, além de identificar as oportunidades e ameaças associadas a elas.

# Análise SWOT

- Uma oportunidade de marketing consiste em uma área de necessidade e interesse do comprador à qual é muito provável que uma empresa seja capaz de atender.
- Existem três fontes principais de oportunidades de mercado:
  1. oferecer algo cuja oferta seja escassa;
  2. oferecer um bem ou serviço existente de uma maneira nova ou superior;
  3. criar um bem ou serviço totalmente novo.

# Análise SWOT

- 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.
- As empresas podem avaliar suas forças e fraquezas utilizando um formulário.
- É evidente que uma empresa não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças.



# Estabelecimento de metas

- A unidade de negócio estabelece os objetivos e então pratica a administração por objetivos (APO).
- Para que um sistema APO funcione, os vários objetivos da unidade devem atender quatro critérios:
  1. Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante.
  2. Sempre que possível, os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente.
  3. As metas devem ser realistas.
  4. Os objetivos devem ser consistentes.

# Formulação de estratégias

- As metas indicam aquilo que a unidade de negócio deseja alcançar; a **estratégia** é um plano de ação para chegar lá.
  
- Michael Porter propôs três estratégias genéricas que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico:
  1. liderança total em custos,
  2. diferenciação e
  3. foco.

# Formulação de estratégias

- Até mesmo para corporações gigantes é difícil alcançar liderança, nacional ou global, sem constituir alianças com empresas locais ou multinacionais que complementem ou alavanquem suas capacidades e recursos.
- Muitas alianças estratégicas tomam a forma de alianças de marketing e podem ser divididas em:
  1. Alianças de produtos ou serviços.
  2. Alianças promocionais
  3. Alianças logísticas.
  4. Colaboração em preços.

# Elaboração e implementação de programas

- Até mesmo a melhor estratégia de marketing pode ser arruinada por uma implementação ineficiente.
- Uma vez elaborados os programas, a equipe de marketing deve estimar seus custos.
- As empresas modernas sabem que, se não derem atenção aos demais *stakeholders* — clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores —, jamais obterão lucros suficientes para os acionistas.

# Elaboração e implementação de programas

- De acordo com a McKinsey & Company, a estratégia é apenas um dos sete elementos de uma prática bem-sucedida de negócio.
- Os três primeiros elementos — estratégia (*strategy*), estrutura (*structure*) e sistemas (*systems*) — são considerados o ‘hardware’ do sucesso.
- Os quatro seguintes — estilo (*style*), habilidades (*skills*), equipe (*staff*) e valores compartilhados (*shared values*) — são o ‘software’.

# A natureza e o conteúdo de um plano de marketing

- Um **plano de marketing** é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos.
- Documenta como a organização atingirá seus objetivos estratégicos por meio de estratégias e táticas específicas de marketing, tendo o cliente como ponto de partida.
- Sem o nível apropriado de suporte e recursos organizacionais, nenhum plano de marketing pode almejar o sucesso.

# A natureza e o conteúdo de um plano de marketing

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

## O papel da pesquisa

- Quando o plano é colocado em prática, o marketing usa a pesquisa para medir o progresso em direção aos objetivos e identificar áreas de melhoria.
- A pesquisa de marketing ajuda os profissionais da área a conhecer melhor os requisitos dos clientes, suas expectativas, percepções, satisfação e fidelidade.
- Assim, o plano de marketing deve delinear qual pesquisa de marketing será conduzida e quando, além de como os resultados serão aplicados.



## O papel dos relacionamentos

- Primeiro, influencia o modo como os profissionais de marketing trabalham entre si e com outros departamentos para entregar valor e satisfazer clientes.
- Segundo, afeta a forma como a empresa trabalha com fornecedores, distribuidores e parceiros para alcançar os objetivos do plano.
- Terceiro, influencia as relações da empresa com stakeholders, entre eles os reguladores do governo, a mídia e a comunidade como um todo.

# Do plano de marketing para a ação de marketing

- Os profissionais de marketing começam a planejar com bastante antecedência quanto à data de execução para viabilizar a pesquisa de marketing, a análise, a revisão, a gestão e a coordenação interdepartamental.
- Assim que cada programa de ação começa, eles monitoram os resultados em curso, investigam qualquer desvio dos planos e tomam medidas corretivas quando necessário.
- Alguns preparam planos de contingência.