

## **PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING: PROPOSTA DE UMA ANÁLISE TEÓRICA**

### **Gustavo Barbieri Lima**

Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo – USP  
E-mail: [gblima@hipno.com.br](mailto:gblima@hipno.com.br) (Brasil)

### **Dirceu Tornavoi de Carvalho**

Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo - USP  
Professor pela Universidade de São Paulo – USP  
E-mail: [dirceu.tornavoi@gmail.com](mailto:dirceu.tornavoi@gmail.com) (Brasil)

## **RESUMO**

A importância do Plano de Marketing para a gestão estratégica de empresas tem sido tema de debates acadêmicos. De forma sucinta, o plano pode ser considerado como um documento formal estruturado, no qual os objetivos de marketing organizacionais estão claramente descritos, e as estratégias para alcançá-los, assim como o orçamento das atividades que envolvem a gestão do composto de marketing (produto, preço, praça/ distribuição e promoção), analisadas sob o ponto de vista do ambiente de marketing ou variáveis incontroláveis (PEST – político-legal, econômico, social e tecnológico). O presente artigo propõe a elaboração de um ensaio teórico acerca do tema plano estratégico de marketing, embasado em pesquisas na literatura acadêmica existente, visando contribuir para o conhecimento neste campo de estudo, assim como analisar comparativamente os modelos de planos de marketing pesquisados. Foram realizadas pesquisas bibliográficas e levantamento do referencial teórico sobre Plano de Marketing para o desenvolvimento do presente estudo. Como resultado principal, considera-se relevante mencionar a grande importância do plano de marketing como ferramenta para direcionar as estratégias mercadológicas inseridas no planejamento corporativo. Cada plano apresentado demonstra suas particularidades e semelhanças.

**Palavras-chave:** Marketing; Plano de Marketing; Estratégia.

## 1 INTRODUÇÃO

A reflexão estratégica da empresa deve materializar-se num programa de ação que especifique os objetivos e os meios a pôr em prática no quadro da estratégia de desenvolvimento definido. A curto prazo, o sucesso de uma empresa depende essencialmente do equilíbrio financeiro entre as diferentes atividades nas quais está ativa. A longo prazo, a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento dependem da sua capacidade de antecipar em tempo útil a evolução dos mercados e modificar conseqüentemente a estrutura e a composição da sua gama de atividades (Lambin, 2000).

Ainda segundo Lambin (2000), na prática, para ser eficaz, esta reflexão deve ser sistematizada de forma a organizar o futuro, preparar as ações a empreender e comunicar claramente as suas escolhas aos que estão encarregados de colocá-las em prática. Essa tarefa é tão complexa como a incerteza do futuro. A “planificação do imprevisível” faz também parte do plano estratégico.

Um plano de marketing, como parte integrante do plano estratégico corporativo, é como um mapa – ele mostra à empresa para onde ela está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação como um documento escrito. Um plano de marketing deve identificar oportunidades de negócios mais promissores para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em seu plano de ação coordenado. Ele estabelece quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir suas finalidades (Westwood, 1996).

O planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades de mercados. Na prática, isso significa planejar de modo que a empresa descubra e aproveite as oportunidades da maneira mais inteligente e compatível com seus recursos (dinheiro, capital humano, intelectual, produtos diferenciados, outras vantagens perante os concorrentes), estabelecendo objetivos (o que se deseja atingir) e estratégias (como chegar aos objetivos) factíveis. O planejamento estratégico direciona as ações da empresa em busca de resultados, lucros, crescimento e desenvolvimento que assegurem seu sucesso (Silva, Tenca, Schenini, & Fernandes, 2006).

Em pleno século XXI, temos que repensar a metodologia e a prática do planejamento estratégico, fazendo com que este seja dinâmico, sintonizado com o mercado e antecipador de mudanças. É, sem dúvida, um modo contemporâneo de usar o planejamento estratégico, que se

torna o verdadeiro Plano Estratégico de Marketing (PEM) quando a visão de marketing é considerada. Nessa compreensão evoluída do PEM, ele passa a ser ferramenta fundamental na gestão empresarial, pois transforma as atividades da empresa em estratégias claras, servindo, ainda, para o alinhamento da visão dos gestores e direcionamento de recursos, uma excelente forma de se conquistar clientes (SILVA *et al.*, 2006).

Para Kotler (2000), os planos de negócios estão se tornando mais orientados para clientes e concorrentes. Além disso, são mais bem elaborados e mais realistas do que no passado. Os planos extraem mais dados de entrada de profissionais em todas as funções na empresa e são desenvolvidos em equipes. Os executivos de marketing, cada vez mais, se veem em primeiro lugar como gerentes, e depois como especialistas. O planejamento está se tornando um processo contínuo, para responder às condições de mercado que mudam em grande velocidade.

Ao mesmo tempo, os processos relativos ao plano de marketing variam consideravelmente de acordo com a empresa. A maioria dos planos tem duração de um ano e seu tamanho varia entre 5 e 50 páginas. Algumas empresas levam seu plano muito a sério, enquanto outras o veem apenas como um roteiro para a ação. De acordo com executivos de marketing, as principais deficiências dos planos de marketing são a falta de realismo, análises da concorrência insuficientes e foco no curto prazo (Kotler, 2000).

## **2 OBJETIVOS DO ESTUDO**

O presente artigo propõe a elaboração de um ensaio teórico acerca do tema plano estratégico de marketing, embasado em pesquisas na literatura acadêmica existente, visando contribuir para o conhecimento neste campo de estudo, assim como analisar comparativamente os modelos de planos de marketing pesquisados.

Como objetivo específico, tem-se:

(a) apresentar cinco modelos de planos de marketing propostos pela literatura acadêmica da área de marketing, sendo eles: I) Jonh Westwood (1996); II) Jean-Jacque Lambin (2000); III) Philip Kotler e Kevin Lane Keller (2006), IV) Marcos Fava Neves (2001, 2005), V) Marcos Cortez Campomar e Ana Akemi Ikeda (2006).

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Realizaram-se pesquisas bibliográficas e levantamento do referencial teórico sobre Plano de Marketing. O estudo foi fundamentado na literatura do tema proposto. Segundo Yin (2001), a revisão de literatura é, portanto, um meio para se atingir uma finalidade, e não – como pensam muitos estudantes – uma finalidade em si. Os pesquisadores iniciantes acreditam que o propósito de uma revisão de literatura seja determinar as respostas sobre o que se sabe a respeito de um tópico; não obstante, os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico.

O artigo é estruturado na modalidade ensaio teórico, o qual é concebido por Medeiros (2000) como uma exposição metodológica sobre um assunto e a apresentação das conclusões originais a que se chegou depois de acurado exame dele. Para o autor, o ensaio é “problematizador”, não dogmático, e dele devem sobressair o espírito crítico do autor e a originalidade. Conforme afirma Severino (2000), no ensaio há maior liberdade por parte do autor para defender determinada posição, sem que ele tenha que se apoiar no rigoroso e objetivo aparato de documentação empírica e bibliográfica. De fato, o ensaio não dispensa o rigor lógico e a coerência de argumentação e, por isso mesmo, exige informação cultural e maturidade intelectual.

### **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **4.1 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING: CONCEITOS**

Segundo Westwood (1996), o termo “planejamento de marketing” é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos do marketing. Isso talvez pareça simples, mas é, de fato, um processo muito complexo. Os recursos e os objetivos se modificarão de empresa para empresa e continuarão se modificando com o tempo. O planejamento de marketing é usado para segmentar os mercados, identificar o posicionamento de mercado, prever o tamanho do mercado e planejar uma participação viável no mercado dentro de cada segmento de mercado.

Para Kotler (2000), o planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e

recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança. O propósito do planejamento estratégico é dar forma a negócios e produtos da empresa, de modo que possam gerar lucros e o crescimento almejado.

O plano de marketing estratégico tem por objetivo exprimir, de um modo claro e sistemático, as opções escolhidas pela empresa de forma a assegurar o seu desenvolvimento a médio e longo prazo. Em seguida, essas opções deverão ser traduzidas em decisões e em programas de ação (Lambin, 2000).

Segundo Campomar e Ikeda (2006), o plano estratégico é a formalização do planejamento estratégico de uma organização contendo sua filosofia, sua missão, visão e ideais ou objetivos de longo prazo com diretrizes gerais. O plano de marketing é, em geral, um documento que estabelece os objetivos de uma organização, referente a um próximo período de atividades, e define programas de ação necessários para atingir esses objetivos. Ele é uma consubstanciação do resultado do planejamento formal. É subordinado ao planejamento de marketing e segue o plano de negócios. O plano tem por finalidade explicar a situação passada, a atual (com o diagnóstico ou a análise da situação interna e externa) e a futura (programa de ação). Entendendo o passado e o presente da organização, é possível antever o futuro e preparar-se para ele, nas possibilidades (Campomar & Ikeda, 2006).

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 frequência, por quem e como?
- O processo é diferente para uma empresa de grande porte e para uma 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?

O Quadro 1 apresenta as diferenças entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional, tendo em vista que o Quadro 2 aponta as principais diferenças entre o planejamento estratégico e o planejamento de marketing.

Diferenças	Planejamento Estratégico	Planejamento operacional
<b>Finalidade</b>	Posicionamento da empresa em relação ao seu meio ambiente no futuro.	Planejamento das operações de negócio atual.
<b>Tipo de decisões</b>	Decisões de longo prazo.	Decisões de curto prazo.
<b>Reversão</b>	Decisões de difícil reversão (envolve grande volume de recursos e mudanças).	Decisões de reversão não muito difícil.
<b>Grau de incerteza</b>	Grau de incerteza nas decisões é maior.	Grau de incerteza nas decisões é menor.
<b>Especificações</b>	Formulações de objetivos gerais e linhas de ação.	Escolha dos meios para se atingir os objetivos especificados.
<b>Elaboração</b>	Elaboração pela alta administração.	Elaboração delegada a escalões mais baixos.
<b>Eficácia versus Eficiência</b>	Visa eficácia organizacional.	Visa eficiência organizacional.
<b>Nível das decisões</b>	Tem decisões em nível de administração geral.	Tem decisões em níveis funcionais.

**Quadro 1 – Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento operacional.**

Fonte: Campomar e Ikeda (2006).

<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>Planejamento de Marketing</b>
Preocupação geral com a direção da organização a longo prazo.	Preocupação com a performance e os resultados do dia a dia.
Providenciar uma estrutura de longo prazo para a organização.	Representa apenas um estágio do desenvolvimento da organização.
Orientação geral necessária para combinar a organização e seu desenvolvimento.	Orientação funcional e profissional tende a ser predominante.
Objetivos e estratégias são avaliados por uma perspectiva geral.	Objetivos são subdivididos em alvos específicos.
A relevância dos objetivos e estratégias é evidente somente a longo prazo.	A relevância dos objetivos e estratégias é evidente de imediato.

**Quadro 2 – Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento de marketing.**

Fonte: Greenley (1986) como citado em Neves (2005, p. 26).

É necessário planejar para que o futuro seja levado em consideração, também para que a empresa se torne mais “racional” e, enfim, exista maior controle sobre a organização. Os possíveis resultados do planejamento são as melhorias da capacidade de coordenação da empresa e de sua rede, diagnosticar possíveis mudanças no ambiente com maior velocidade, entender melhor os consumidores, maior velocidade de adaptação, menor risco de ações desencontradas, melhoria dos produtos, preços, comunicações, força de vendas e canais de distribuição, sistematização do trabalho e das cobranças na empresa (Neves, 2005).

Ainda de acordo com Neves, 2005, p. 27, o planejamento possui as seguintes vantagens:

- Descreve os sistemas de valores, a filosofia do dirigente da empresa e origina uma visão comum do futuro;
- Explica a situação de partida e descreve as condições e as evoluções realizadas no ambiente;
- É um instrumento de coordenação entre as diversas funções. Permite manter uma coerência entre os objetivos e, quando existem conflitos ou incompatibilidades, favorece arbitragens tendo como base critérios objetivos;
- Estimula um enfoque cooperativo, integrado e entusiasmado dos problemas organizacionais;

- Facilita seguir ações empreendidas e permite efetuar uma interpretação imparcial dos desvios entre objetivos e desempenhos, de modo a se corrigir, rapidamente, se necessário;
- Aumenta a flexibilidade de reação da empresa em face das mudanças imprevistas.
- Permite uma organização e uma gestão mais rigorosas, fundadas em normas, orçamentos, calendários e não improvisos.
- Leva a uma melhor posição para a organização, ajudando-a a progredir nos rumos que a administração considera mais adequados;
- Leva a resultados social e economicamente úteis.

O planejamento estratégico de marketing está relacionado com a definição de objetivos de marketing para um período de três a cinco anos (Gilligan & Wilson, 2003) como citado em Neves (2005). Os autores relatam que, mesmo com todas as críticas que os processos de planejamento vêm sofrendo, tais como a rápida mudança dos ambientes da empresa, falta de criatividade, de realismo, inflexibilidade, esses são importantes pelo fato de testarem a capacidade de pensamento da empresa de olhar o futuro. O processo de planejar é tão importante quanto o plano em si (Neves, 2005).

Ainda segundo Neves (2005), o planejamento deve ser ainda orientado para o mercado, ou seja, deve-se saber em que extensão o foco no consumidor está impregnado em toda a organização, ter comprometimento com a entrega de valor, identificação e desenvolvimento de competências distintas, formação de parcerias estratégicas, desenvolvimento de fortes relações com importantes consumidores estratégicos, ênfase em segmentação de mercado, seleção do mercado-alvo e posicionamento, uso de informação sobre o consumidor como um bem estratégico, foco nos benefícios e serviços para o consumidor, melhoramento e inovação contínua, definição de qualidade baseada nas expectativas dos clientes e comprometimento em obter a melhor informação tecnológica disponível.

As finalidades do plano são as seguintes (Campomar & Ikeda, 2006, p. 124):

- Explicar a situação da organização: anterior, atual e futura;
- Especificar as oportunidades e os problemas que a organização pode encontrar;

- Estabelecer objetivos específicos e realistas a serem atingidos pela organização;
- Especificar as estratégias de marketing e os programas de ação necessários para atingir os objetivos estabelecidos;
- Indicar com exatidão os responsáveis pela execução dos problemas;
- Estabelecer prazos para a execução dos programas e os respectivos controles;
- Apresentar metas e programas devidamente quantificados, isto é, previsões e orçamentos que sirvam de base para o planejamento dos outros departamentos da organização.

O plano de marketing possui determinados objetivos que deverão ser alcançados se ele for preparado de maneira correta. Todos os planos de marketing devem seguir e executar o seguinte (Cohen, 1991):

a) Atuar como um roteiro – Um plano de marketing deve funcionar como um roteiro e comunicar à administração como sair de um ponto inicial do plano e alcançar os objetivos do plano (e metas);

b) Auxiliar no controle e monitoramento da gestão da implementação da estratégia – o plano irá imediatamente indicar, no caso de emergência, as mudanças, opções e a decisão de adaptá-lo à nova situação.

c) Informar aos novos participantes do plano sobre seus papéis e funções – os planos de marketing descrevem o uso de recursos (estes recursos podem ser também dinheiro, mas, primeiramente, recursos humanos. e envolvem pessoas).

d) Para obter recursos para a implementação – a implementação de qualquer estratégia de marketing necessita que a empresa aloque recursos (dinheiro, pessoas, etc.) para a sua realização.

e) Para estimular “o pensamento” ou raciocínio a fazer melhor uso dos recursos – estratégia em marketing depende da utilização e construção de seus pontos fortes e deve tornar suas fraquezas irrelevantes. Dessa forma você pode conquistar e manter uma vantagem competitiva para pontos decisivos em sua campanha.

f) Missão, responsabilidade e tempo – qualquer plano de marketing deve ser tão bom como quem deve implementá-lo. Além disso, é absolutamente crucial que as responsabilidades de todos

sejam indicadas e que as tarefas sejam completamente entendidas por todos os indivíduos que desempenharão papéis em sua implementação.

g) Ciência sobre problemas, oportunidades e ameaças – quanto mais o plano se desenvolve, mais os responsáveis entendem a natureza dos problemas, oportunidades e ameaças e o que pode ser feito a respeito deles (para coordená-los, objetivando-se bons resultados).

Kotler e Armstrong (1995) ressaltam que, através das estratégias de planejamento, a empresa decide o que fazer com cada unidade de negócio. O planejamento de marketing implica decidir quais estratégias de marketing devem ser usadas para a empresa atingir seus objetivos estratégicos gerais. É necessário um plano detalhado de marketing para cada negócio, produto ou marca da empresa.

A proposta de um planejamento de marketing, segundo McDonald (1992), é identificar e criar uma vantagem competitiva sustentável. O autor ainda acredita que o planejamento estratégico de marketing é uma abordagem aos negócios que permite até mesmo o menor concorrente sobreviver no mercado de forma bem-sucedida. Isso acontece porque o marketing estratégico demanda da empresa uma análise perceptiva e inteligente tanto da empresa quanto do seu ambiente de negócios. O plano resultante, por sua vez, requer uma proporção igual de esforço e inspiração para que se torne realidade.

Conforme McDonald (2004), existem alguns problemas quando não se tem um planejamento de marketing:

1- Oportunidades perdidas de lucro; 2- Números sem sentido em planos de longo prazo; 3-Objetivos irrealistas; 4- Falta de informações acionáveis de mercado; 5- Disputa inter-funcional; 6- Frustração da administração; 7- Proliferação de produtos e mercados; 8- Desperdício de verbas promocionais; 9- Confusão na precificação; 10- Crescente vulnerabilidade à mudança ambiental; 11- Perda de controle do negócio.

## **4.2 MODELOS DE PLANOS DE MARKETING PROPOSTOS PELA LITERATURA**

I) O Plano de Marketing (Autor: John Westwood, 1996)

De acordo com Westwood, 1996, p. 12, o processo de planejamento de marketing envolve (Vide Figura1):

- A realização de pesquisa de marketing dentro e fora da empresa;
- Dar atenção às potencialidades e fragilidades da empresa;
- Fazer suposições;
- Fazer previsões;
- Estabelecer objetivos de marketing;
- Gerar estratégias de marketing;
- Definir programas;
- Determinar orçamentos;
- Rever os resultados e revisar os objetivos, estratégias ou programas.

O processo de planejamento (Westwood, 1996):

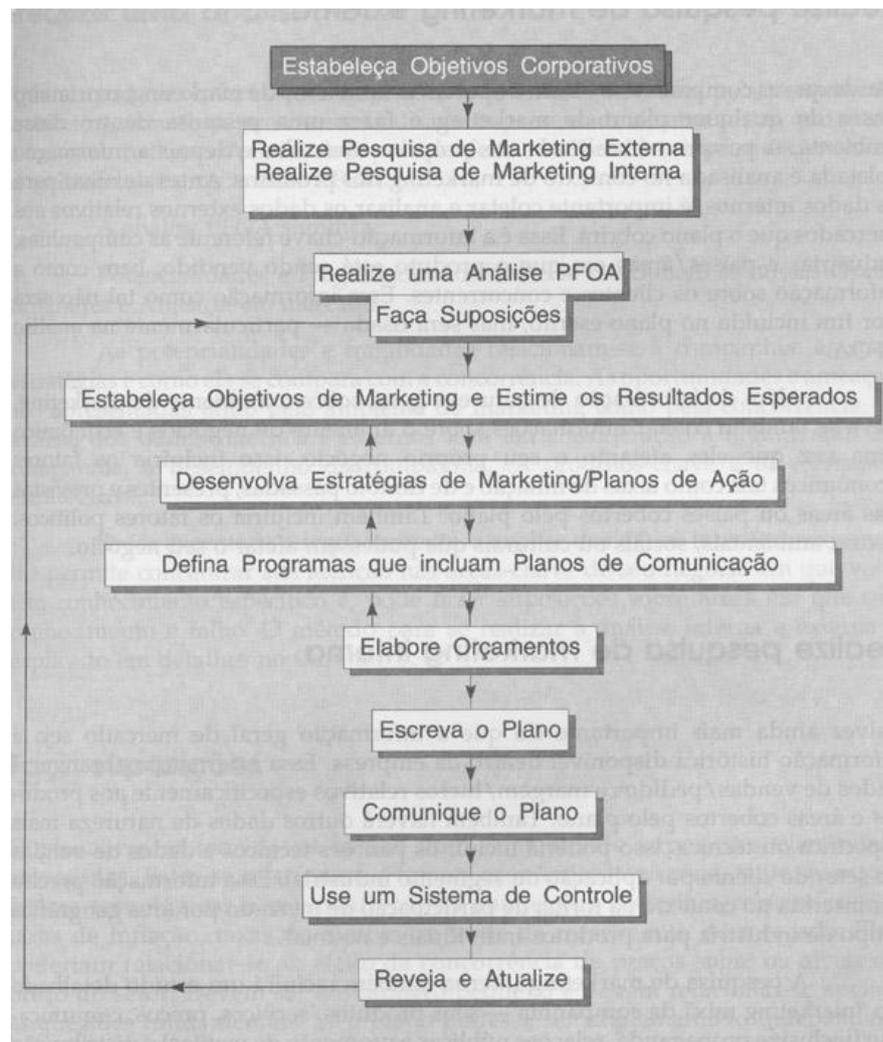
- Fará um uso melhor dos recursos da empresa para identificar as oportunidades de marketing;
- Estimulará o espírito de equipe e a identidade da empresa; ajudará a empresa a deslocar-se em direção às suas metas corporativas. Além disso, a pesquisa de marketing realizada como parte do processo de planejamento garantirá uma base sólida de informações para os projetos presentes e futuros.
- 

Segundo Westwood (1996), um plano de marketing é o documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços. Embora os “produtos” sejam mencionados como objetos tangíveis, o produto quase sempre incluiria algum componente de “serviço”, por exemplo, o serviço pós-venda, orientação prestada por vendedores tecnicamente treinados e (com os produtos ao consumidor) “merchandising” na loja. Um plano de marketing tem estrutura formal, mas pode ser usado como um documento formal ou informal que tem grande flexibilidade. Ele pode ser usado para:

- Preparar o argumento para introduzir um novo produto;
- Renovar a abordagem de marketing para os produtos existentes;
- Agrupar um plano de marketing departamental, divisional ou empresarial a ser incluído no plano comercial ou corporativo da companhia;

- Pode referir-se a mercado regional, nacional ou mundial.

A Figura 1 exemplifica o processo de planejamento de marketing, de acordo com Westwood (1996).



**Figura 1 – O Processo de Planejamento de Marketing.**

Fonte: Westwood (1996, p. 23).

Observação: A análise **PFOA** significa: **P**otencialidades e **F**ragilidades conforme se relacionam às nossas **O**portunidades e **A**meaças.

Em síntese, planejar é um dos papéis mais importantes da gerência. O plano empresarial ou corporativo da companhia dirige o negócio. O plano de marketing é apenas uma parte do plano corporativo e o processo de planejamento de marketing precisa, portanto, ser executado como parte do planejamento global da companhia e do processo de elaboração do orçamento (Westwood, 1996).

## II) A Estrutura Geral do Plano de Marketing Estratégico (Autor: Jean-Jacques Lambin, 2000)

Lambin (2000) afirma que não é porque uma estratégia é formulada em condições difíceis e incertas que é preciso abandonar a exigência de um planejamento estratégico. O planejamento é necessário para o funcionamento de uma empresa. Para melhorar o desempenho do planejamento estratégico, é útil testar a robustez do plano proposto. Glibreath (1987) e Day (1986) como citado em Lambin (2000) sugerem uma verificação da robustez de uma estratégia pela referência a 7 questões:

a) *Oportunidade*. O plano ou o projeto representa realmente uma vantagem concorrencial defensável, tendo em conta as ameaças potenciais do ambiente macro-marketing e os recursos da empresa?

b) *Validade*. As hipóteses do plano são realistas? Qual a qualidade da informação sobre a qual se apoiam as hipóteses?

c) *Viabilidade*. A empresa detém recursos financeiros, pessoas, saber-fazer e vontade necessários para vencer?

d) *Coerência*. Os elementos do plano são coerentes entre si, em relação ao plano interno e às características do ambiente?

e) *Vulnerabilidade*. Quais os riscos e os fatores que determinam o sucesso ou insucesso do plano?

f) *Flexibilidade*. Em que medida a empresa é prisioneira de suas escolhas? Poderá diferenciar as escolhas, reduzir as responsabilidades, reconverter-se, diversificar as suas atividades, desinvestir?

g) *Rentabilidade*. Qual o atrativo financeiro real do projeto? A rentabilidade esperada é compatível com os objetivos prioritários da empresa?

A abordagem do marketing estratégico articula-se em torno de seis questões-chave. As respostas obtidas constituirão a espinha dorsal do plano:

- a) Qual é o mercado de referência e qual a missão estratégica da empresa no mercado?
- b) Nesse mercado de referência, qual a diversidade nos produtos-mercado e quais os posicionamentos susceptíveis de serem adaptados?
- c) Quais os atrativos intrínsecos dos produtos-mercado e quais são as oportunidades e ameaças do seu ambiente?
- d) Para cada produto-mercado, quais os trunfos da empresa, as suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem concorrencial detida?
- e) Qual a estratégia de cobertura e de desenvolvimento a adaptar e qual o nível de ambição estratégica definida para os produtos-mercado que fazem parte da gama da empresa?
- f) Como traduzir os objetivos estratégicos definidos ao nível de cada um dos meios de marketing operacional: produto, distribuição, preço e comunicação? Lambin (2000) afirma que o plano possui outras vantagens:

- O plano descreve o sistema de valores, a filosofia do dirigente da empresa e origina uma visão comum do futuro no seio da equipe do dirigente.
- O plano explica a situação de partida e descreve as condições e as evoluções realizadas no ambiente, o que torna mais inteligentes as escolhas efetuadas pela administração.
- O plano é um instrumento de coordenação entre as diversas funções. Permite manter uma coerência entre os objetivos e, quando existem conflitos ou incompatibilidades, favorecer arbitragens tendo como base critérios objetivos.
- O plano facilita seguir ações empreendidas e permite efetuar uma interpretação imparcial dos desvios entre objetivos e desempenhos, de modo a se corrigir, rapidamente, se necessário.
- O plano aumenta a flexibilidade de reação da empresa em face das mudanças imprevistas, à medida que uma reflexão já foi empreendida sobre a contribuição dessas mudanças para a empresa.

- O plano permite uma organização e uma gestão mais rigorosas, fundadas em normas, orçamentos, calendários e não em improvisos.

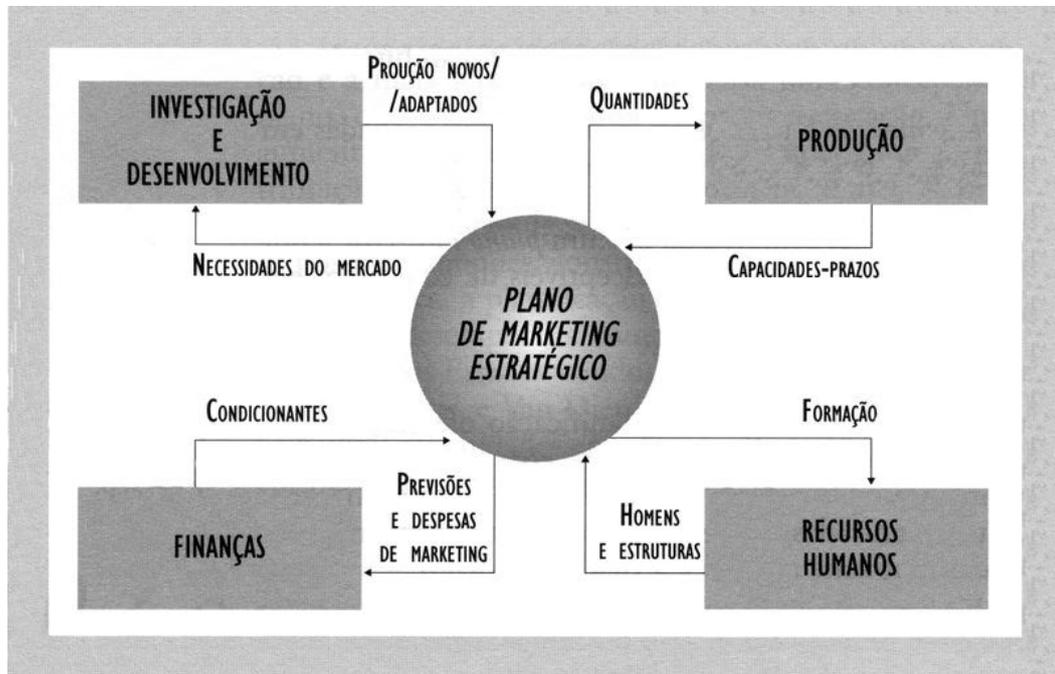


Figura 2 – O plano estratégico como responsabilidade plurifuncional.

Fonte: Lambin (2000, p. 419)

### III) Conteúdo do Plano de Marketing (Autores: Philip Kotler e Kevin Lane Keller, 2006).

- **Resumo executivo e sumário:** o plano de marketing deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações. O resumo executivo permite que a alta administração compreenda o principal direcionamento do plano. Um sumário deve seguir a esse resumo, delineando o restante do plano com seus fundamentos e detalhes operacionais.
- **Análise da Situação:** essa seção apresenta antecedentes relevantes quanto a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e quanto às variáveis que atuam no macroambiente. Como o mercado está definido, qual é seu tamanho e com que velocidade está crescendo? Quais são as tendências relevantes que o influenciam? Qual é a

oferta de produtos e quais são os problemas críticos que a empresa enfrenta? Informações históricas pertinentes podem ser incluídas para proporcionar contexto. Tais informações são usadas na condução de uma análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas).

- **Estratégia de Marketing:** Aqui o gerente de produto define a missão e os objetivos financeiros e de marketing do plano. Define, também, quais grupos e necessidades o produto deve satisfazer. Em seguida, estabelece o posicionamento competitivo da linha de produtos, que orientará o plano de ação para alcançar os objetivos. Tudo isso é feito com informações prestadas por outras áreas organizacionais, como compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos; assim, assegura-se que a empresa proporcionará o suporte apropriado para uma implementação eficaz. A estratégia de marketing deve ser específica no que diz respeito ao tipo de estratégia de branding e de cliente a ser empregada.
- **Projeções financeiras:** Projeções financeiras incluem previsão de vendas e de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, elas mostram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto. No lado das despesas, mostram a previsão dos custos de marketing, desdobrados em categorias. A análise do ponto de equilíbrio mostra quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade.
- **Controles:** A última seção do plano de marketing descreve os controles para seu monitoramento. As metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre. A alta administração pode analisar os resultados a cada período e tomar as ações corretivas cabíveis. Algumas medições internas e externas serão necessárias para avaliar o progresso e sugerir possíveis modificações. Algumas organizações incluem planos de

contingência que descrevem as atitudes que a gerência tomaria em resposta a eventos adversos específicos, como guerras de preços ou greves.

- IV) Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing (Autor: Marcos Fava Neves, 2001, 2005).

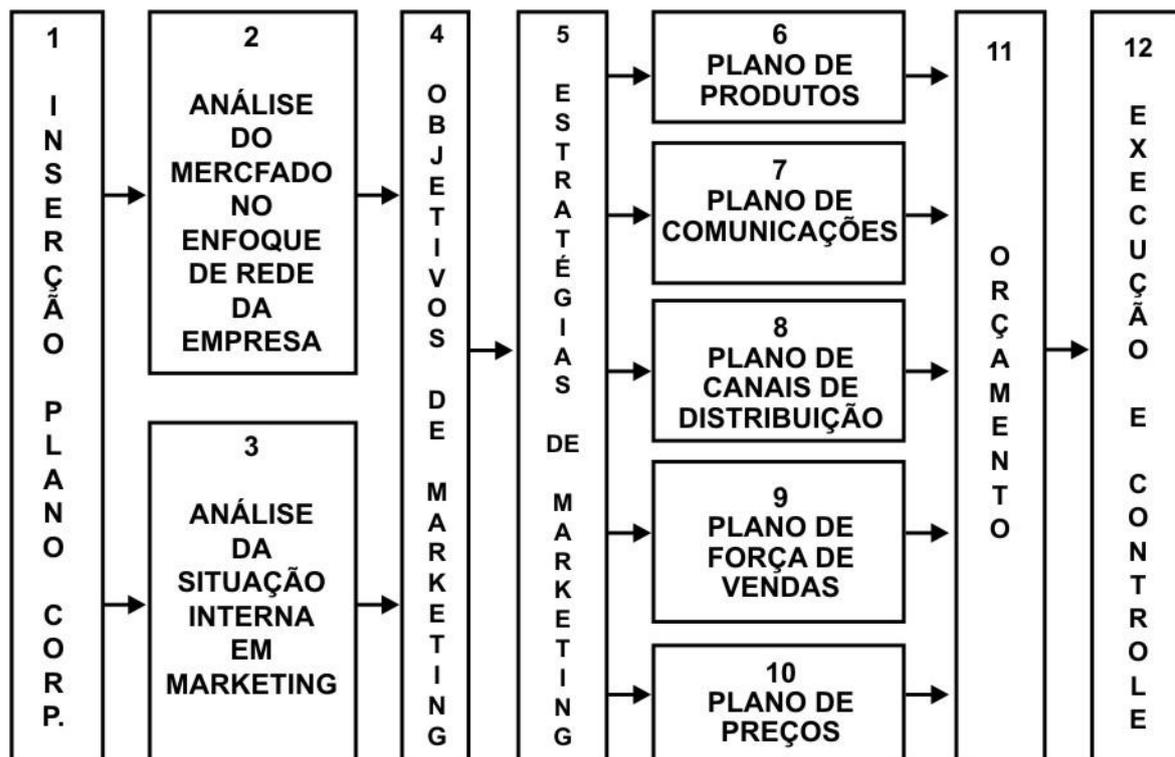


Figura 3 – Estrutura do PGEM (Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing)

Fonte: Elaborado a partir de Neves (2005, p. 28)

#### Fase 1 - Introdutória

##### 1- Inserindo o Plano de Marketing no Plano Corporativo da Empresa (Histórico da empresa)

- A relação do plano de marketing no plano corporativo
- As grandes metas da organização
- A importância do marketing para as grandes metas
- Estratégias da corporação

##### 2- Análise do Mercado Consumidor no Enfoque de Cadeia Produtiva

- Desenho da cadeia (sistema)
- Levantamento de dados secundários existentes

<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Estrutura do mercado</li> <li><input type="checkbox"/> Análise geral dos concorrentes</li> <li><input type="checkbox"/> Oportunidades e ameaças de mercado</li> <li><input type="checkbox"/> Análise do comportamento do consumidor final e intermediário</li> <li><input type="checkbox"/> Análise do processo de decisão de compra</li> <li><input type="checkbox"/> Quais são as informações internas e externas relevantes para marketing</li> <li><input type="checkbox"/> Onde estão as informações relevantes</li> <li><input type="checkbox"/> Como estruturar um banco de dados útil</li> <li><input type="checkbox"/> Como fazer a inteligência do mercado</li> <li><input type="checkbox"/> Pesquisas necessárias</li> <li><input type="checkbox"/> Funcionamento e retroalimentação do sistema de informações de marketing</li> </ul>
<b>3- Análise da Situação Interna em Marketing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Interna: principais pontos fortes e fracos da empresa (SWOT)</li> <li><input type="checkbox"/> Análise interna x desempenho dos principais concorrentes</li> </ul>
<b>4- Estabelecimento dos Objetivos e Metas de Marketing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Quais são os grandes objetivos em marketing</li> </ul>
<b>5- As Estratégias para Atingir os Objetivos Propostos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Segmentação de mercados</li> <li><input type="checkbox"/> Mercados-alvo</li> <li><input type="checkbox"/> Diferenciação</li> <li><input type="checkbox"/> Item muito ligado ao 1 e quase um resumo dos seguintes</li> </ul>
<b>Fase 2 – Planos Detalhados</b>
<b>6- Plano de Produtos, Marcas e Embalagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Análise de produtos e linhas de produtos</li> <li><input type="checkbox"/> Linhas de produtos complementares – decisões de expansão</li> <li><input type="checkbox"/> Lançamento de novos produtos</li> <li><input type="checkbox"/> Análise de decisões de marcas</li> <li><input type="checkbox"/> Análise e decisões de embalagens</li> </ul>
<b>7- Plano de Comunicações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Identificação do público-alvo</li> <li><input type="checkbox"/> Objetivos de comunicação</li> <li><input type="checkbox"/> Composto de comunicação</li> <li><input type="checkbox"/> Plano de Propaganda</li> <li><input type="checkbox"/> Plano de Relações públicas e publicidade</li> <li><input type="checkbox"/> Plano de Promoção de vendas</li> <li><input type="checkbox"/> Orçamento dos planos</li> <li><input type="checkbox"/> Mensuração dos resultados</li> <li><input type="checkbox"/> Detalhes para a comunicação global</li> </ul>
<b>8- Plano de Canais de Distribuição e Logística</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Análise dos canais da empresa</li> <li><input type="checkbox"/> Análise dos canais possíveis</li> <li><input type="checkbox"/> Análise ambiental</li> <li><input type="checkbox"/> Especificidade de ativos</li> <li><input type="checkbox"/> <i>Benchmarking</i> contratual (relações no setor)</li> <li><input type="checkbox"/> Objetivos de distribuição</li> <li><input type="checkbox"/> Desejos do sistema e do consumidor</li> <li><input type="checkbox"/> Análise do hiato</li> </ul>

<input type="checkbox"/> Seleção de parceiros <input type="checkbox"/> Estabelecendo contratos <input type="checkbox"/> Canais internacionais
<b>9- Plano de Força de Vendas e Administração de Vendas</b>
<input type="checkbox"/> Adequação e dimensionamento <input type="checkbox"/> Cobertura e territórios <input type="checkbox"/> Ciclo de pedidos e expedições <input type="checkbox"/> Remuneração, comissões e incentivos <input type="checkbox"/> Análise de conflitos
<b>10- Plano de Precificação</b>
<input type="checkbox"/> Objetivos do preço <input type="checkbox"/> Análise de demanda <input type="checkbox"/> Custos de produção <input type="checkbox"/> Custos, preços e ofertas dos concorrentes <input type="checkbox"/> Método a ser usado na determinação de preços <input type="checkbox"/> Seleção de preços e variações (regionais, conjunturais, etc.)
<b>11- Orçamentação e Controle</b>
<input type="checkbox"/> Elaboração dos orçamentos e controles do plano
<b>12- Acompanhamento e Correções</b>
<input type="checkbox"/> Como fazer do plano um documento vivo, “ <i>on-line</i> ”

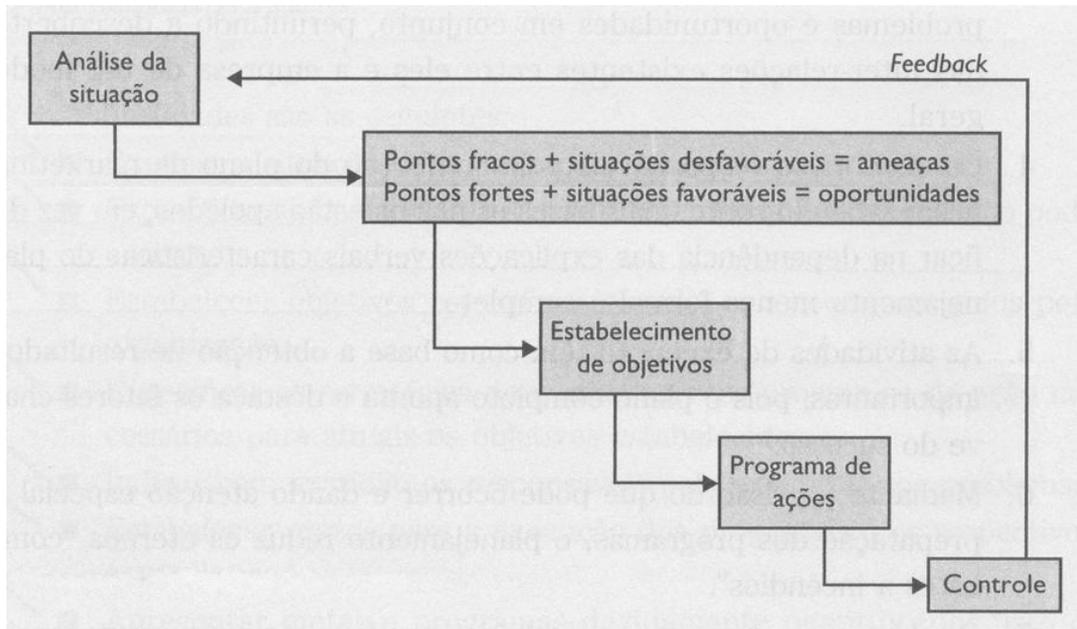
**Quadro 3 – Detalhamento das Etapas**

Fonte: Neves (2001)

V) O Planejamento de Marketing (Autores: Marcos Cortez Campomar e Ana Akemi Ikeda, 2006)

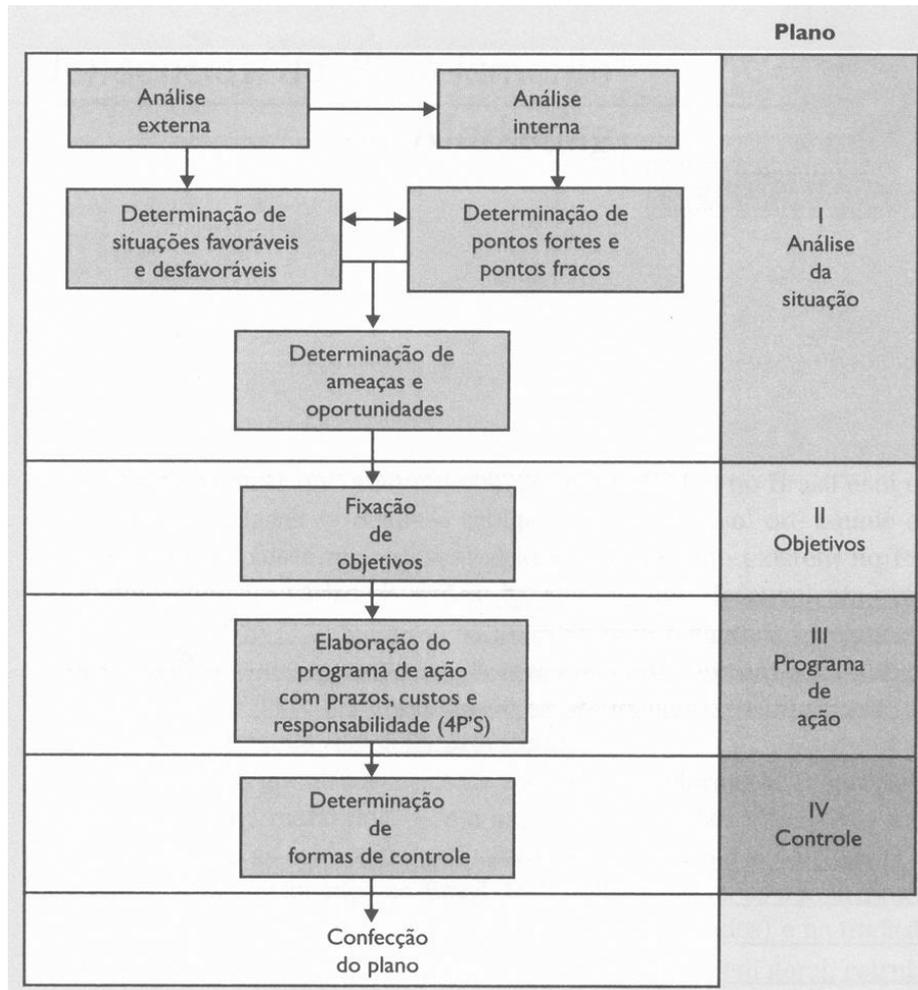
O plano de marketing inicia-se com a análise da situação, possibilitando a realização de um diagnóstico da organização, considerando dados do passado até o presente. A análise da situação é fundamental para avaliar até que ponto a organização pode ir (objetivos). Na análise detalhada da situação, são verificados os pontos fortes e fracos (análise interna) e as situações favoráveis e desfavoráveis do ambiente (análise externa). São focados os pontos e as situações mais importantes e, nos cruzamentos, são identificadas as ameaças e as oportunidades. Daí em diante, já há condições de a organização estabelecer os seus objetivos de forma clara e mensurável.

As Figuras 5 e 6 representam, respectivamente, as etapas de elaboração de um plano de marketing e as fases do planejamento para confecção do plano de marketing.



**Figura 4 – Etapas de elaboração de um plano de marketing**

Fonte: Campomar e Ikeda (2006, p. 126)



**Figura 5 – Fases do planejamento para confecção do plano de marketing**

Fonte: Campomar e Ikeda (2006, p. 137)

Campomar e Ikeda (2006) ressaltam que, para concluir, o planejamento é uma função organizacional, um processo sistemático, um exercício mental, enquanto o plano é o resultado do planejamento, formalizado por um documento escrito. O plano serve como um mapa para análise, implantação e controle das atividades de marketing. O plano de marketing é um documento que descreve o ambiente de mercado e os segmentos de consumidores-alvo, bem como especifica um conjunto de ações, com recursos associados, para alcançar objetivos consistentes com o mercado e com os objetivos estratégicos da corporação.

• **Análise Comparativa entre os Modelos de Planos de Marketing apresentados**

O Quadro 4 apresenta uma análise comparativa entre os cinco modelos apresentados:

(I) John Westwood (1996); II) Jean-Jacque Lambin (2000); III) Philip Kotler (2000), IV) Marcos Fava Neves (2001, 2005), V) Marcos Cortez Campomar; Ana Akemi Ikeda (2006), enfatizando-se semelhanças e discrepâncias entre eles.

Item	Dimensões constitutivas/Fatores de Análise	(I) John Westwood (1996)	II) Jean-Jacque Lambin (2000)	III) Philip Kotler e Kevin Lane Keller (2006)	IV) Marcos Fava Neves (2001, 2005)	V) Marcos Cortez Campomar; Ana Akemi Ikeda (2006)
1	Estrutura	Ótima estrutura; Estrutura simples	Ótima estrutura; Estrutura simples	Ótima estrutura; Estrutura simples	Excelente estrutura; Etapas claras e bem definidas; Estrutura simples	Excelente estrutura; Etapas claras e bem definidas; Estrutura simples
2	Qualidade	Boa qualidade; Estrutura não muito detalhada.	Ótimo modelo; Observação: não é muito detalhado.	Ótimo modelo.	Ótima qualidade do plano; Modelo completo e detalhado.	Ótima qualidade do plano.
3	Simplicidade versus Complexidade	Desenvolvimento simples.	Relativamente simples; O que dificulta sua elaboração é a falta de detalhes.	Relativamente simples; O que dificulta sua elaboração é a falta de detalhes.	Relativamente simples; Exige um pouco mais do profissional que o elabora pelo fato de ser mais completo.	Estrutura e desenvolvimento relativamente simples.
4	Flexibilidade	Permite certa flexibilidade.	Flexível; Permite alterações conforme desejado para a elaboração.	Flexível	Flexível	Flexível
5	Aplicabilidade	Aplicável à qualquer tipo (privada, governamental, ONG) e tamanho de organizações (micro, pequenas, médias e grandes), etc.	Aplicável à qualquer tipo (privada, governamental, ONG) e tamanho de organizações (micro, pequenas, médias e grandes), etc.	Aplicável à qualquer tipo (privada, governamental, ONG) e tamanho de organizações (micro, pequenas, médias e grandes), etc.	Aplicável à qualquer tipo (privada, governamental, ONG) e tamanho de organizações (micro, pequenas, médias e grandes), etc.	Aplicável à qualquer tipo (privada, governamental, ONG) e tamanho de organizações (micro, pequenas, médias e grandes), etc.
6	Atualidade	A obra analisada não é muito atual; porém relevante para o estudo e aplicação.	O modelo proposto não é muito atual. Todavia a obra/ plano é de grande importância.		O plano de marketing proposto é muito atual.	Modelo proposto é atual.
7	Relevância	Relevante para o Planejamento de marketing de organizações.	Relevante	Relevante	Altamente relevante para incrementar a competitividade das organizações	Altamente relevante para o planejamento de marketing de organizações.
8	Custo para elaboração* *Opinião dos autores	Baixo custo envolvendo o planejamento de marketing (elaboração do plano)	Baixo custo envolvendo o planejamento de marketing (elaboração do plano)	Baixo custo envolvendo o planejamento de marketing (elaboração do plano)	Baixo custo envolvendo o planejamento de marketing (elaboração do plano)	Baixo custo envolvendo o planejamento de marketing (elaboração do plano)

**Quadro 4 – Análise Comparativa dos Planos Estratégicos de Marketing apresentados na pesquisa**

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Faz-se importante mencionar a relevância de se estruturar e elaborar um plano de marketing para empresas (ou para cada produto/ linha de produto da empresa), como parte integrante do plano corporativo estratégico da empresa. Alinhar, em um documento objetivo e conciso como o plano de marketing, a situação “de onde a empresa está” (situação atual) para a situação desejada (através da implementação de estratégias para alcançar os objetivos propostos) é fundamental. O plano auxilia

nos processos de tomadas de decisão de marketing (investimentos, decisões de marca, linha (s) de produto, desenvolvimento de novos produtos, pesquisas de mercado, composto de comunicação – publicidade, propaganda, força de vendas, venda direta, relações públicas, definição de canais de distribuição, estratégias de preço, entre outros).

Dessa forma, este trabalho teve como objetivo central e contribuição acadêmica, apresentar cinco modelos de planos de marketing propostos pela literatura de marketing, sendo eles: I) Jonh Westwood (1996); II) Jean-Jacque Lambin (2000); III) Philip Kotler (2000), IV) Marcos Fava Neves (2001, 2005), V) Marcos Cortez Campomar; Ana Akemi Ikeda (2006), visando à elaboração de um ensaio teórico sobre o tema. O Quadro 4 analisa comparativamente os cinco modelos, apontando principalmente suas semelhanças e discrepâncias.

Vale ressaltar que cada um dos modelos apresenta suas particularidades e contribuições práticas, além de semelhanças com os demais. Todos os modelos mencionados são de grande valia e enriquecem grandiosamente o campo de estudo nesta área da administração de marketing. Implementados de forma correta nas empresas, os planos podem oferecer grandes contribuições como diretrizes de marketing para a estratégia geral corporativa e maior eficiência das atividades propostas (planejadas).

## REFERÊNCIAS

- Campomar, M. C., & Ikeda, A. A. (2006). *O planejamento e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo*. São Paulo: Saraiva.
- Cohen, W. A. (1991). *The Practice of Marketing Management: Analysis, Planning and Implementation*. (2nd ed.). New York: Macmillan Publishing Company.
- Gilligan, C., & Wilson, R.W. (2003). *Strategic Marketing Planning – Butterworth Heinemann*, p. 625.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. (12a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 749.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1995). *Princípios de Marketing*. (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing estratégico*. McGraw Hill: Lisboa.

- Mcdonald, M. (1992). *Strategic marketing Planning: a state-of-the-art review*. Marketing Intelligence & Planning.
- 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 Michael Baker, Administração de Marketing, Editora Campus-Elsevier, São Paulo, p. 62- 83.
- Medeiros, J. B. (2000). *Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Neves, M. F. (2001). *Plano de Marketing: Operacionalizando as Estratégias. Apostila integrante do curso MBA Marketing – Fundace – FEARP – Universidade de São Paulo*, p. 63.
- Neves, M. F. (2005). *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Severino, A. J. (2000). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez.
- Silva, H. H., Tenca, E. C., Schenini, P. H., & Fernandes, S. (2006). *Planejamento Estratégico de Marketing*. (3a ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Westwood, J. (1996). *O plano de marketing*. (2a ed.). São Paulo: Makron Books.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

## **STRATEGIC MARKETING PLAN: PROPOSAL FOR A THEORETICAL ANALYSIS**

### **ABSTRACT**

The importance of the Marketing Plan for the strategic management of enterprises has been the center of academic debates. The plan can be considered as a formal and organized document, in which the objectives of organizational marketing are clearly described as well as the strategies to achieve them. Included in the plan is the budget of activities that involve the marketing mix (product, price, place/ distribution and promotion) management analyzed under the point-of-view of the marketing environment (PEST – political-legal, economic, social e technological). This article proposes to elaborate an academic literature review regarding strategic marketing plan, based on the literature about this subject, intending to contribute to the knowledge in this field of study and to analyze comparatively the models of marketing plan studied. A bibliographic review about Marketing Plan to develop this study was conducted. It is considered relevant to mention the importance of the marketing plan as a tool to direct the marketing strategies of enterprises inserted

in the corporative global planning. Each plan pointed out in the study its particularities and similarities.

**Keywords:** Marketing; Marketing Plan; Strategy.

---

Data do recebimento do artigo: 05/03/2011

Data do aceite de publicação: 03/07/2011