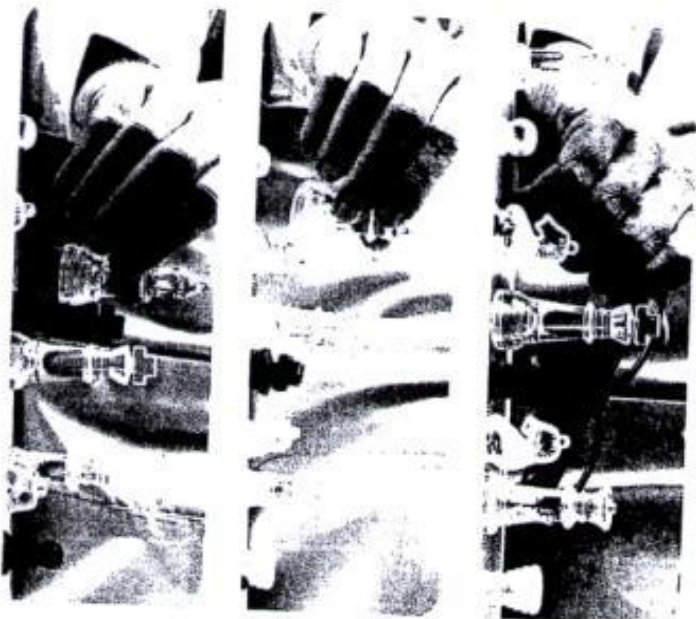


Marcos Felipe Magalhães | Rafael Sampaio

# PLANEJAMENTO DE MARKETING



**CONHECER, DECIDIR E AGIR**  
*do estratégico ao operacional*

Referência Bibliográfica

MAGALHÃES, Marcos Felipe. SAMPAIO, Rafael.  
Planejamento de Marketing: Conhecer, Decidir  
& Agir do Estratégico ao Operacional. São  
Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2008,  
272 p.

PEARSON  
Prentice  
Hall



Site com material de apoio

## Roteiro básico de um plano estratégico-operacional de marketing

Conta-se, em Minas Gerais, que um indivíduo caiu da boleia de um caminhão e, ao assentir a poeira da estrada, ainda não releito do susto, ele fez três perguntas, com aquele sotaque característico de pessoas inocentes: 1) Oncoaió? 2) Quemcossó? 3) Oncovó?

Essas perguntas revelam muito mais sabedoria do que pode parecer à primeira vista. Quando se está perdido, é muito justo perguntar 'onde estou', para, em seguida a uma auto-avaliação responder 'quem sou' e, finalmente, descobrir 'aonde vou' de agora em diante.

Essa é a seqüência que deve ser respondida na elaboração do plano de marketing, ou seja, as análises quantitativas devem responder com riqueza de detalhes, que permitam tomadas de decisões de acordo com as seguintes questões:

1. **Aonde a organização se encontra no que diz respeito a seus diversos ambientes**  
Essa questão inclui perguntas detalhadas, como: Como caracterizar e localizar seu mercado? Como identificar o potencial de compra desse mercado? Qual é a capacidade de renda e propensão a consumir do território, região ou país? Como monitorar os passos dos concorrentes?
2. **Que posicionamento e vantagens competitivas atendem à visão e missão da organização?**  
Fazer essa pergunta significa perguntar detalhadamente: Como segmentar os clientes? Com que distribuição a força de vendas? Como dimensionar os investimentos promocionais? Como identificar clientes satisfeitos e fiéis?
3. **Quais os objetivos e metas do plano específico?**

A resposta a essa questão pode ser dada com respostas a perguntas, como: Que métrica serão utilizadas para apurar os resultados? Quais os benchmarking? Como decidir entre as relações custo/benefício?

Uma vez que se tenha as respostas para estas simples e sábias questões, é só então que, a partir das respostas, se formula a solução do problema, valendo-se do 'como vou?'. Mas não sem antes, vencer os vários dilemas que afligem as organizações, que preferem permanecer onde estão a ter de enfrentar estradas desconhecidas e difíceis ou se movem apenas quando conseguem reduzir ao mínimo os riscos e dispõem de uma avaliação segura de retornos e recompensas.

O leitor-planejador deve construir um plano capaz de responder, com riqueza de detalhes, às perguntas 'onde estou?', 'quem sou?', 'onde vou?' e 'como vou?'. Ao final de seu trabalho, é preciso que os avaliadores tenham claro quais os cenários dos negócios, os critérios e o conjunto de decisões, os riscos envolvidos, as probabilidades de sucesso dos projetos e quais são as avaliações programadas e os retornos esperados.

## Por que e como planejar?

Uma das tarefas constantes — e de importância fundamental — do gestor de marketing é a preparação formal e documentada de planos estratégicos e operacionais.

Neste livro, o foco está nos planos operacionais de marketing, desde que profundamente tratados no planejamento estratégico. A maioria das organizações tem, historicamente, colocado ênfase em estratégia com base na premissa crítica de que uma empresa, antes de determinar onde está indo, tem de ter um plano para chegar lá, e que o planejamento estratégico, por si, seria a chave para o sucesso de marketing.

Muitas empresas são bastante eficazes na preparação de planos estratégicos que contêm sua ideologia — visão, missão e valores —, mas totalmente despreparadas para enfrentar a realidade de sua implementação, que, por definição, deve ser subordinada aos planos estratégicos.

O planejamento estratégico sem a implementação adequada pode gerar resultados insatisfatórios em volume físico, lucratividade, retenção de mercado e até na remuneração dos executivos, vinculada a desempenho.

A implementação eficaz, por meio da elaboração e do acompanhamento dos planos operacionais, pode ser a diferença entre o sucesso ou fracasso da empresa em atingir seus objetivos organizacionais e de marketing.

De modo geral, os planos operacionais são elaborados para curto prazo, definem a alocação de recursos e organizam movimentos funcionais de uma determinada divisão de negócios nas suas funções de:

- prever volumes e faturamentos o mais acuradamente possível;
- lançar, relançar e/ou modificar bens e/ou serviços;
- aumentar as áreas de atuação e/ou negócios;
- buscar novos segmentos de consumidores;
- reposicionar marcas individuais, de linhas ou de empresas;
- responder aos movimentos da concorrência;
- enfrentar problemas circunstanciais de mercado;
- aproveitar oportunidades sazonais;
- todos os demais movimentos para 'surfear nas ondas de mercado', como Raimar Richers costumava definir com grande propriedade.

Na prática diária, a maioria dos planos de marketing que são feitos — lembrando que muitos nem mesmo são escritos — é limitada e específica, quando não relativa apenas a determinada ação mercadológica, como vendas, ações com os revendedores, promoções e outras atividades limitadas.

De fato, não deve haver planos complexos, mas uma combinação de vários específicos maior número de cortes possíveis, seja por produto, por segmento, por geografia, por canal, por tantos outros cubos de mercado quanto um bom executivo consiga identificar e que um planejamento próprio.

O leitor-planejador atento pode verificar que, na sugestão de cortes do parágrafo anterior foram incluídos aqueles de estrutura organizacional. Isso porque os planos devem ser feitos no mercado e consolidados no âmbito organizacional, o que quer dizer que o plano de ou franquias deve ser o cruzamento dos estratos dos planos operacionais dos produtos, serviços e canais e cubos de mercado que estiverem agrupados naquela responsabilidade funcional. Em todos os casos — dos pequenos aos grandes, dos mais simples aos mais complexos mais limitados aos mais abrangentes —, o plano de marketing deve ter início com a resolução de três perguntas essenciais:

- Onde estamos?
- O que somos?
- Para onde vamos?

Definidas as respostas a essas três perguntas, o plano deve traçar uma estratégia e as atividades táticas que permitirão sair de um determinado ponto e chegar, com sucesso, desejado. Trata-se de responder a uma nova pergunta:

- Como vamos?

Apesar de muito semelhantes em sua essência conceitual, os planos de marketing são dinamicamente diversificados em sua realidade prática, pois atendem não apenas a situações variadas, mas têm diferentes graus de qualidade e profundidade.

O leitor-planejador, portanto, quando estiver traçando as linhas estratégicas de seu plano, sempre deve considerar todas as dificuldades e limitações operacionais, além de permitir que se perca a perspectiva da estratégia definida pela organização, ou Unidades Negociais (UN), em cada um dos muitos planos operacionais de marketing que podem ser feitos justamente para cumprir essa estratégia.

Os planos de marketing refletem diretamente:

- a forma pela qual a atividade de marketing é organizada nas instituições;
- a extraordinária diversidade das estruturas e mecanismos de pensamento;
- as modalidades de implementação;
- o grau de importância e maturidade da gestão de marketing.

## Gestão orgânica

O conceito de gestão orgânica tem como princípio a obtenção de unidade, integração e sinergia tanto na estratégia como nas táticas de organização, exatamente como se podem observar nos organismos vivos, em que a saúde está na manutenção da harmonia do metabolismo com seu meio ambiente.

Qualquer estratégia, então, só terá reais perspectivas de desenvolvimento se tiver essa característica unificadora e puder ser decliinada na categoria tática, ou seja, estamos falando de 'unidade' no planejamento estratégico, 'integração' no conjunto das ações táticas e 'sinergia' entre estratégia e tática.

Temos de passar da gestão de funções, tarefas e ferramentas para a 'gestão de processos integrados em sistemas', exatamente como podemos observar nas formas de maior sucesso da natureza viva, seja entre a vida vegetal, seja entre a animal.

É preciso, em um primeiro momento, obter ganho de 'eficiência'; em seguida, concentrar o 'foco' no que vale a pena; e no final do esforço de estruturação ou reestruturação empresarial, partir para a conquista da 'eficácia'.

Dentro dessa visão contemporânea que busca a eficácia e considerando tudo o que foi e será apontado nos outros capítulos deste livro, o mais indicado é mudar o enfoque da gestão tradicional de marketing — geralmente limitada a um setor da organização —, adotando um mecanismo orgânico e integrado de sistemas de gestão de marketing.

### Processo e estratégia em marketing

Dentre os diversos modelos propostos, um dos que mais nos agrada no sentido de adequação à dinâmica atual do mercado e das organizações, foi aquele proposto por dois acadêmicos e consultores irlandeses, Adrian O'Driscoll e John A. Murray, em seu livro *Strategy and process in marketing*.<sup>1</sup>

Há quatro grandes processos de gestão de marketing, como se pode observar na Figura 4.1:

- o primeiro processo cuida da 'estratégia de marketing';
- o segundo, da 'gestão de marketing';
- o terceiro, da 'geração de pedidos, entrega e serviços';
- o quarto, do 'Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de produtos e/ou serviços e do Sistema de Informações e Inteligência de Marketing (SIM)'.<sup>2</sup>

Apesar de haver uma ordem natural, que seguimos na descrição, o sistema pressupõe uma organização circular com o objetivo de enfatizar sua continuidade e integração, evitar os riscos da hierarquia tradicional e mostrar que os processos devem ser constantemente revisados.

Já mencionamos que toda a empresa está conectada ao esforço de gestão do marketing, mas certo que quatro áreas têm responsabilidades específicas:

- a 'alta gestão', que define as estratégias e políticas da empresa e suas marcas, bem como seus modelos de negócios;
- o 'marketing', que realiza os projetos executivos, define o composto de marketing, o mercado-alvo e o posicionamento, assim como cuida da gestão das ferramentas de marketing;
- as áreas de 'vendas, logística e operações', que cuidam de vendas, entregas e serviços, ou seja, dos planos e ações operacionais;
- e as áreas de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) e de Sistema de Inteligência de Marketing (SIM), que devem estar dedicadas ao desenvolvimento constante de novos produtos, serviços e negócios.

Prentice Hall, Londres, 1996.

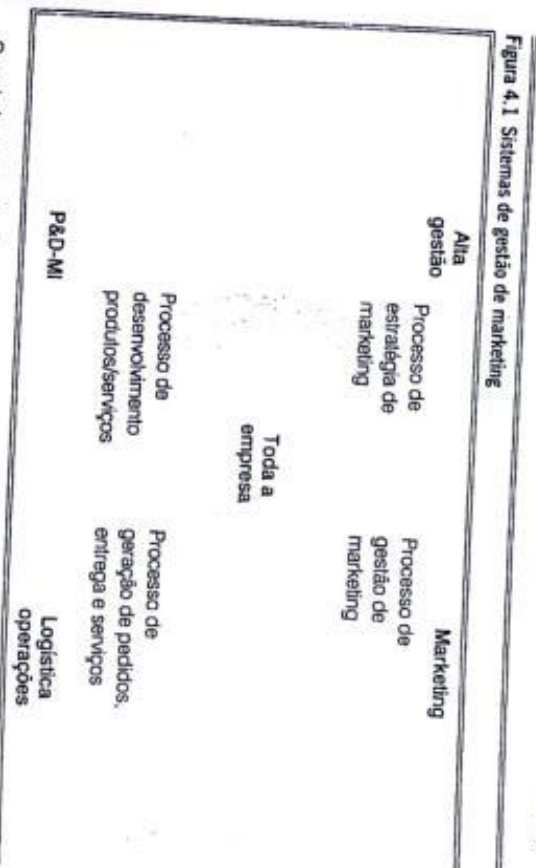


Figura 4.1 Sistemas de gestão de marketing

O mais interessante desse modelo é que ele considera não apenas a necessidade de integração geral e unifica as tarefas de marketing em quatro processos essenciais, mas também permite flexibilidade entre esses processos e as áreas encarregadas de sua realização.

Assim, a alta gestão poderá, no caso de empresas novas ou de categorias muito dinâmicas como a da moda, por exemplo, absorver parte do trabalho das áreas de P&D-SIM ou de marketing em outras situações, como de empresas consolidadas das áreas de consumo de massa, será o setor de comércio e serviços, por outro lado, a área de logística/operações sempre acaba entrar na seara do marketing e da P&D-SIM. E essa área de desenvolvimento sempre tem maior espaço de ação em empresas que operam no campo da alta tecnologia.

Desse modo, o modelo cria uma 'lógica' para integrar os processos em um sistema operacionalmente viável e estabelece as funções de cada área, mas é adequadamente flexível para ser adaptado não apenas ao setor de negócios de cada empresa, mas à sua história, cultura, controle capital e, até mesmo, às qualificações e personalidade dos profissionais envolvidos na sua gestão.

### Proposta de um modelo de planejamento

As perguntas essenciais apontadas antes neste capítulo — Onde estamos? Quem somos? Para onde vamos? Como vamos? —, alicerçam, de certo modo, os fundamentos de um plano de marketing:

#### Conhecer

1. Coleta de informações
2. Análise da situação e do ambiente
3. Análise da organização

#### Decidir

4. Definição de objetivos e estratégias de marketing

quadro Esquema básico de um plano estratégico-operacional de marketing

CONHECER			DECIDIR		AGIR		
	1	2	3	4	5	6	7
<b>Etapa</b>	Conhecimento	Análise Competitiva - Camadas do Mercado	Análise dos Cubos (Produto/Serviço) de Mercado	Definição de Objetivos e Estratégias	Decisões de Marketing	Previsão, Orçamentação e Implementação	Mensuração
<b>Processo</b>	<p>Conhecer os processos gerenciais e administrativos.</p> <p>Conhecer a organização e as estruturas e as metodologias dos seus sistemas de informações.</p> <p>Conhecer os ambientes econômico, cultural, tecnológico e legal</p> <p>Avaliar o ambiente competitivo, as estruturas de mercado e os sistemas concorrentes.</p>	<p>Entender o processo competitivo presente - No nível das camadas do mercado, as tendências mais prováveis e as oportunidades mais interessantes e os desafios mais preocupantes.</p> <p>Organizar dados a partir de várias leituras e usar modelos de análise.</p> <p>Analisar e prever o comportamento relativo da concorrência.</p>	<p>Entender os atributos, as vantagens competitivas e as dimensões dos cubos de mercado (S x N x C).</p> <p>Identificar os produtos/serviços concorrentes em cada público-alvo e definir a melhor solução de produto (oferta de B + S + I) para competir de forma relevante.</p>	<p>Definir, em sintonia com os objetivos da empresa, os objetivos de crescimento, participação e rentabilidade de cada unidade de negócios em questão (objeto do plano).</p> <p>Definir o conjunto de planos de marketing necessários para alcançá-los</p>	<p>Empregar a matriz do marketing para desenvolver - em todas as dimensões e de forma ampla e profunda - as ações de marketing, selecionando e delimitando as mais adequadas para consecução dos objetivos.</p>	<p>Revisão e orçamentação de cada ação do Plano de Marketing</p> <p>Fazer simulação do DRE - Demonstrativo de Resultados Econômicos</p> <p>Detalhamento do plano operacional com definição de etapas, tarefas, prazos e atribuição de responsabilidades.</p> <p>Indicação de alternativas, momentos críticos, revisão do andamento dos projetos.</p>	<p>Analisar a performance de execução do plano - detalhe por detalhe - utilizando as métricas adequadas.</p> <p>Mensurar o ROI dos investimentos feitos em marketing</p> <p>Fazer o DRE - Demonstrativo de Resultados Econômicos real.</p> <p>Realizar a auditoria de marketing.</p> <p>Desenvolver a "curva de aprendizado".</p>
<b>Dicas e tarefas</b>	<p>Identificar os fluxos econômicos e os agentes das cadeias produtivas dos setores.</p> <p>Identificar a infraestrutura disponível em recursos, produção, conhecimento e distribuição.</p>	<p>Identificar os componentes estratégicos do plano.</p> <p>Alinhar para o mercado todas as demais áreas organizacionais.</p> <p>Empregar matrizes BCG, SWOT, de Expansão Produto/ Mercado e de Competências/Sinergias.</p>	<p>Empregar análise de 5 GAPs e do Ciclo de Vida em cada Cubo de Mercado selecionado.</p> <p>Dividir as linhas de produtos/serviços por estratégia mais provável: manter posições; ganhar com alterações no composto; inovar a oferta</p>	<p>Encontrar a posição competitiva em cada Cubo de Mercado.</p> <p>Elencar, em ordem de importância e urgência, as alternativas possíveis e eleger as mais indicadas em função das competências competitivas da empresa.</p>	<p>Desenvolver os 16 quadrantes da Matriz de Marketing, respondendo para cada um dos 4Ps, as questões de FORMA, VALOR, DISPONIBILIDADE e COMUNICAÇÃO.</p> <p>Definir o que fazer, ou seja, quais são as ações a serem realizadas para cada decisão.</p>	<p>Definir o como, quem, quando e onde fazer.</p> <p>Definir gestão dos projetos.</p>	<p>Avaliar o efeito de cada uma das ações sobre as decisões (os 16 quadrantes da Matriz de Marketing) e sua contribuição para o resultado total.</p>
<b>Capítulos de referência</b>	Capítulos 1, 2, 3 e 5	Capítulos 2, 3 e 5	Capítulo 6	Capítulos 2, 5 e 6	Capítulo 7	Capítulo 8 e dicas ao longo dos demais	Capítulo 8

**Etapa 2 — Análise competitiva**

Esta etapa consiste na 'análise competitiva', a partir da avaliação das camadas do mercado. Aqui, o objetivo é entender o processo competitivo presente em todas as camadas do ambiente (ver detalhes no Capítulo 5), as tendências mais prováveis, as oportunidades interessantes ou os desafios mais preocupantes e revelar os pontos de vista dos mercados. A tarefa mais complexa desta etapa é organizar os dados a partir de várias leituras, de diversos modelos de análise, além de prever os movimentos (antecipar reações) das organizações concorrentes, direta ou indiretamente.

Para a realização dessas tarefas, é necessário o emprego de recursos analíticos, como matrizes BCG, SWOT, de expansão produto/mercado e de competências/sinergias, assim como modelos de gestão do crescimento, apresentados e descritos no Capítulo 2.

Quanto à descrição das empresas concorrentes, deve-se tomar cuidado para que não se a um relatório quantitativo ou a um desfile de números comparados.

Sob o título 'prováveis reações', devem ser relacionadas respostas, pelo menos, às seguintes perguntas para cada concorrente importante:

- Qual tem sido a reação do concorrente?
- O concorrente está satisfeito com sua posição atual?
- Quais são os prováveis movimentos ou mudanças estratégicas que o concorrente fará em que o concorrente é vulnerável?
- O que pode provocar a maior e mais efetiva retaliação do concorrente?
- O que o concorrente está fazendo e/ou poderia fazer?
- O que orienta as ações do concorrente?

**Etapa 3 — Análise produto/mercado**

A análise produto/mercado é a definição do produto (B + S + I) que vai competir em cubo de mercado (S x N x C) a ser trabalhado pelo plano que se está desenvolvendo (D) sobre esses conceitos podem ser obtidos no Capítulo 6).

O objetivo aqui é entender os atributos competitivos e as dimensões dos produtos concorrentes em cada cubo de mercado objetivado e definir a melhor equação produto/mercado (B + S x N x C) para competir de maneira relevante em cada um deles.

As recomendações detalhadas, das quais também trataremos no Capítulo 6, a respeito da desconstrução de produtos, análise de gaps e extensão de ciclo de vida, devem ser aplicadas a cada cubo de mercado selecionado.

É necessário fazer um plano de marketing para cada produto/cubo de mercado, uma que é mais recomendável traçar estratégias diferentes para cada cubo de mercado, além dos casos em que uma única estratégia pode demandar implementações táticas muito diferentes.

Podemos, simplificarmente, agrupar as estratégias de ganho de mercado em três categorias: desnatar, ativar e inovar —, cabendo ao executivo, autor do plano, propor qual categoria estratégica melhor se adapta a cada circunstância do plano.

**Desnatar**

Quando as linhas de produtos que devem 'manter posição' são as que detêm posição dominante, ou com pouco ganho possível, a estratégia recomendável deve ser 'desnatar'.

**Ativar**

Quando as linhas de produtos que podem 'ganhar posição com alterações no composto mercadológico' são as que detêm pequena participação, atuam em mercados emergentes ou ainda visualizam concorrentes vulneráveis, a estratégia recomendável deve ser 'ativar'.

**Inovar**

Quando as linhas de produtos que podem 'ganhar com quebras de paradigmas' são as que podem contemplar necessidades insatisfeitas do cliente, novos produtos substitutos, mudanças substanciais nos produtos existentes ou novas parcerias, a estratégia recomendável deve ser 'innovar'.

**DECIDIR****Etapa 4 — Definição de objetivos e estratégias**

Nessa etapa do plano de marketing no qual se está trabalhando, deve-se definir os objetivos de negócios para o produto ou o serviço objeto do plano — em sintonia com os objetivos da empresa — e preparar as condições para definir as ações a serem implementadas. É fundamental que esses objetivos sejam específicos para 'cada' corte do plano, seja por critério hierárquico, geográfico, seja por outro qualquer.

O importante é estabelecer metas executáveis, ainda que com margens de risco diversas, mas que relacionem causas e efeitos com objetividade.

Como já comentamos, 'são proibidas' as projeções feitas a partir do volume total, ou seja, o resultado para a organização deve ser aquele consolidado dos resultados previstos para cada corte; portanto, deve ser dada a devida atenção à relevância (participação/contribuição) de cada unidade/mercado/canal ou outros critérios de corte adotados.

Nesta etapa, devem ser realizadas, no mínimo, as seguintes tarefas:

- encontrar nichos convenientes em cada cubo de mercado, o que, na prática, pode ser até mesmo a 'descoberta' ou a proposição de um novo cubo;
- identificar não-clientes que possam ser convertidos em clientes;
- relacionar oportunidades adjacentes e diversificações;
- ranquear as alternativas de nichos, objetivos e estratégias possíveis para, então, eleger as mais indicadas de acordo com o elenco das melhores competências competitivas da empresa.

**Etapa 5 — Decisões de marketing**

Antes da proposta de utilização da Matriz de Marketing®, os executivos vãoiam-se da desconstrução do composto mercadológico (4Ps e suas variações) para encontrar vantagens competitivas.

Agora, com a Matriz de Marketing®, é possível desconstruir o composto em mais dimensões, e modo mais amplo e profundo, facilitando a tomada de decisões e tornando-a mais precisa, e validando a seleção das ações mais adequadas para formatar produtos, agregar valor, disponibilizar soluções e torná-las conhecidas.

A construção da Matriz de Marketing® eleva o composto a um grau de detalhamento e li para os conceitos de modo lógico, prático e sistemático, ampliando as possibilidades quando plano de marketing entra na fase operacional.

Como vimos antes, o raciocínio para chegar a esse modelo de matriz foi essencialmente simples: elevar o mix de marketing à sua potência imediata, ou seja, considerar o 'composto marketing', fazendo com que todas as decisões clássicas de marketing, relacionadas a 'preço, distribuição e promoção', relacionem-se às ações necessárias para implementá-la seja, 'formatar, valorizar, disponibilizar e comunicar'.

É preciso, então, trabalhar cada um dos 16 quadrantes da Matriz de Marketing®, com quatro perguntas para cada P, e encontrar as melhores respostas que atendam às condições tabeleadas nas etapas anteriores do planejamento proposto:

- Que ações tangibilizam os atributos para que se possa obter vantagem competitiva?
- Que quantidade de valor adicional é percebido nas ações a serem tomadas?
- Quando e onde é possível aumentar a disponibilidade e a conveniência para o consumidor?
- Como promover as vantagens competitivas mais relevantes, comunicar as condições das ações e realizar as comunicações interativas com consumidores/clientes de modo mais eficaz?

Se 'marketing é conhecer, decidir e agir', o leitor-planejador deve levar em conta, quanto importante quanto 'compreender' o mercado — nele incluindo consumidores, prosper e concorrentes diretos e indiretos — é saber 'decidir' de modo inteligente a respeito do que deve ser feito e de como fazer, de modo a chegar à etapa da 'ação' cliente de estar fazendo exatamente o que deve ser feito e da maneira mais adequada.

Mais uma vez os benefícios da Matriz de Marketing® ficam evidentes, uma vez que foram tomadas as melhores decisões para a composição do plano de marketing por meio das respostas aos 16 quadrantes da matriz, que serão detalhadas Capítulo 7.

Utilizando as perguntas adequadas a cada um dos 16 quadrantes dessa Matriz, não é o processo decisório é disciplinado pelo melhor ordenamento das perguntas, dúvidas e respostas, como haverá menos riscos de deixar escapar algum detalhe relevante.

As decisões de marketing são, fundamentalmente, aquelas derivadas das decisões nos 16 quadrantes da Matriz de Marketing®.

**AGIR****Etapa 6 — Implementação**

É pôr em prática o plano de marketing, que tornará real a proposta.

Tem início com um processo de averiguação da validade e pertinência das decisões tomadas em relação a cada quadrante da Matriz de Marketing. Para isso, é essencial que se faça a parte de resultados e a organização dos custos de tudo o que foi pensado e 'decidido' — pois o 'marketing', é mais do que formular e enumerar hipóteses, significa oferecer uma forma com possibilidades no mínimo razoáveis de se tornarem reais, e isso implica a organização de investimentos a serem feitos e a previsão dos resultados que serão obtidos. Em outras palavras,

significa cumprir as tarefas relacionadas à gestão quantitativa de marketing. (tema do Capítulo 8, que detalhará os principais passos dessa etapa).

A gestão quantitativa de marketing exige o prévio domínio das métricas aplicáveis, prossegue alertando para a capacidade de se fazer uma análise quantitativa do impacto das decisões sobre as ações de marketing e tem seu alicerce nas tarefas mencionadas de previsão e organização.

De maneira praticamente concomitante a essas análises e decisões, é preciso descrever no plano executivo de marketing as condições para que as atividades previstas sejam executadas da maneira mais fiel possível ao que foi previamente planejado.

No plano, é preciso definir:

- 'como' fazer, ou seja, o modo operacional da realização do plano, a disciplina de marketing empregada e os recursos necessários para isso;
- 'quem' será o responsável por fazer, ou seja, a que área, pessoa, fornecedor, parceiro etc. caberá a execução do plano;
- 'onde' fazer, ou seja, em que unidades específicas do mercado o plano será implementado;
- 'quando' fazer, ou seja, em que exato momento o plano será executado, a partir de um cronograma detalhado.

A seguir, fornecemos o exemplo de uma interessante checklist para avaliar se a implementação de um plano de qualquer espécie será adequada, consistente e terá probabilidade de ser bem-sucedida.

#### O plano:

- Prevê que a missão seja cumprida com os recursos alocados?
- Está baseado em fatos e pressuposições válidas (ou seja, na correta organização e previsão de retorno)?
- Prevê o uso otimizado dos recursos existentes?
- Prevê o concurso da organização necessária?
- Prevê continuidade em seus processos?
- Prevê descentralização de comando e ação?
- Prevê contato direto entre executores e coordenadores?
- É simples?
- É flexível?
- Prevê controles pelos executores e pelos coordenadores?
- É coordenável?

O leitor-planejador deve valer-se dessa lista para conferir se o plano de marketing traçado — qualquer que seja o modelo ou o estilo utilizado — poderá ser solidamente implementado ou se pede incrementos ou melhorias antes de ser dado como finalizado.

### Etapa 7 — Mensuração

A mensuração tem como objetivo analisar a performance da execução do plano, e os leitores familiarizados com as práticas de qualidade total certamente reconhecerão as similaridades

com o PDCA (Plan, Do, Check, Act — planejar, realizar, verificar, agir) que as organizações adotam em seus processos.

As ações devem ser revistas detalhadamente e, se possível cada uma delas ser transformada em projetos, para ser adequadamente gerida com as métricas adequadas de duas vertentes:

1. vertente da 'correta implementação' do planejamento traçado;
2. vertente do registro e comparação dos 'resultados efetivos', de modo a retrabalhar o sistema.

Para cumprir devidamente esta etapa, é muito importante que os efeitos específicos das ações sobre as decisões (os 16 quadrantes da Matriz de Marketing<sup>1</sup>) sejam de avaliados, além de sua contribuição para o resultado total.

Este é momento no qual deve ser feita uma adequada auditoria de marketing, ser resultados efetivamente alcançados em termos de eficiência, ROI (Return On Investment) ferramentas utilizadas e os resultados econômicos advindos são essenciais para que o marketing desenvolva a 'curva de aprendizado' da área de marketing da empresa (ou de), e a sua própria curva de experiência (a dele), que deve incluir a 'inteligência' — ser feito — e a 'expertise' — como fazer bem-feito.

Para finalizar nossas considerações sobre o planejamento de marketing, é importante, a partir deste esquema genérico de sete etapas, que é imperativo que, a cada um dos patrocinadores internos e seus executores responsáveis como também a empresa, de seu próprio modelo prático, de modo a adequar, a seu caso em particular mas também as condições do mercado e da empresa em questão, a descrição de cada etapa e a lista de que ou acessório ser feito.