

Planejamento de **Marketing**

Planejamento de Marketing

- ⇒ **Como prepará-lo**
- ⇒ **O que ele deve conter**
- ⇒ **Como comunicá-lo**
- ⇒ **Como medir**

Planejamento de Marketing

Estrutura do Plano

1. Objetivos do Planejamento

Adaptação

Crescimento

2. Análise Situacional

Análise Situacional Externa

Análise Situacional Interna

Ferramentas e Metodologias

3. Estratégia de Marketing

Proposições

Resultado e Orçamento

Responsabilidade e Cronograma

Comunicação e Medição

Planejamento de Marketing

1. Objetivos do Planejamento

Adaptação

Crescimento

Exemplo:

- Lançamento de novos produtos
- Entrada em novos mercados
- Adaptações: marca, relacionamentos...

Planejamento de Marketing

2. Análise Situacional

Análise Situacional Externa

Análise Situacional Interna

Ferramentas e Metodologias (informações)

Análise Situacional Externa

Planejamento por Cenários
Análise Setorial
Análise da Concorrência
Análise SWOT
Benchmarking
Percepções dos Clientes
Pesquisa de Marketing

Análise Situacional Interna

Teste da Estratégia
Análise SWOT
Receitas e custos
Clima Interno e Externo

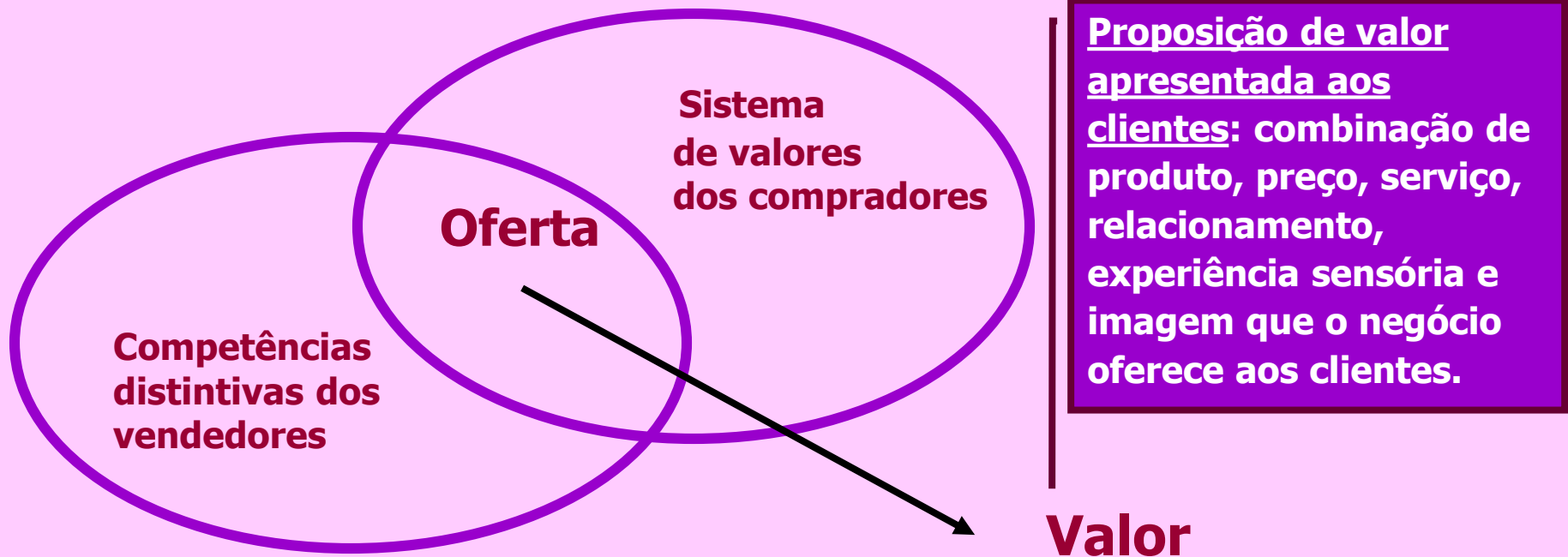
Teste da Estratégia

1. Você tem uma proposta de valor diferente da de seus concorrentes?
2. Você tem uma cadeia de valor (de atividades) diferente da de seus concorrentes?
3. Foram feitos tradeoffs estratégicos – ou seja, abriu-se mão de algo para conseguir uma atividade na cadeia de valor?
4. As atividades da cadeia de valor de sua empresa estão interconectadas?
5. Você dá continuidade à estratégia e trata de aperfeiçoá-la sempre?

Regra valiosa: para ser maior, você precisa ser mais focado.

Projeto de Empresa

O principal propósito no desenvolvimento de estratégia é sustentar a seguinte expectativa: como situações serão criadas, no longo prazo, para geração do sistema de valor da organização.



Relação entre competências e sistema de valor

Valor para o cliente

- 1. Valor não é objetivo nem subjetivo: envolve uma interação sujeito-objeto - percepção**
- 2. Valor refere-se à experiência de uso ou apreciação de um objeto**
- 3. Valor é pessoal/social: consideração sobre aspectos da preferência individual e social**
- 4. Valor é comparativo: valor de um objeto depende de como está sendo taxado ou classificado em comparação a outro objeto**
- 5. Valor é situacional: depende do contexto em que um indivíduo o avalia**

Formulação da Proposta de Valor

Coleta de informações: Metodologias 1

Descrição	Atividades	Metodologias
Proposta de Valor • Diferencial competitivo • Posicionamento	Análise do Ambiente Externo Análise do setor Análise dos concorrentes e complementadores Análise do cliente e segmentação Potencial da demanda	Benchmarking Cenários (Workshop) Análise dos concorrentes Pesquisa qualitativa e quantitativa

Formulação da Proposta de Valor

Coleta de informações: Metodologias 2

Descrição	Atividades	Metodologias
Proposta de Valor - Diferencial competitivo - Posicionamento	Análise do ambiente interno Estrutura Organizacional Análise de portfólio: produtos/serviços e proposta atual de valor Sistemas Gerenciais Tecnologias e Processos	Dados secundários e primários Matriz de análise da cadeia de Valor Matriz de estratégias genéricas

Análise Situacional EXTERNA

Planejamento por Cenários

- O planejamento por cenários: importância - ensaiar o futuro na mente.
- Planejamento é um processo a ser vivido, não algo a ser implantado. O processo que é importante.
- Cenários acontecem via **Conversação Estratégica**.

Cenários

Social

Econômico

Político

Tecnológico

Ecológico

M...

B ...

E ...

R ...

Adaptação entre o Ambiente e Projeto Empresa

**Entender o ambiente
(Cenários)**

**Entender a empresa
(Projeto Empresa)**

**A empresa está preparada para o
ambiente futuro?**

**Se não: Desenvolver competências
Se sim: Escolher/ampliar negócios**

O processo de pensar por cenários

- 1. Crie um clima livre de tensão e aberto (hospitaleiro)**
- 2. Inclua as pessoas-chave na equipe inicial.**
- 3. Inclua pessoas e informações de fora da companhia.**
- 4. Trabalhe com perspectivas muito antes de ter de tomar decisões.**
- 5. Comece observando o presente e o passado.**
- 6. Faça alguns trabalhos preliminares com grupos pequenos.**
- 7. Ensaie o que a companhia fará nos diferentes cenários.**
- 8. Transforme essa conversa estratégica em um hábito permanente.**
- 9. Evite um futuro oficial.**

Peter Schwartz

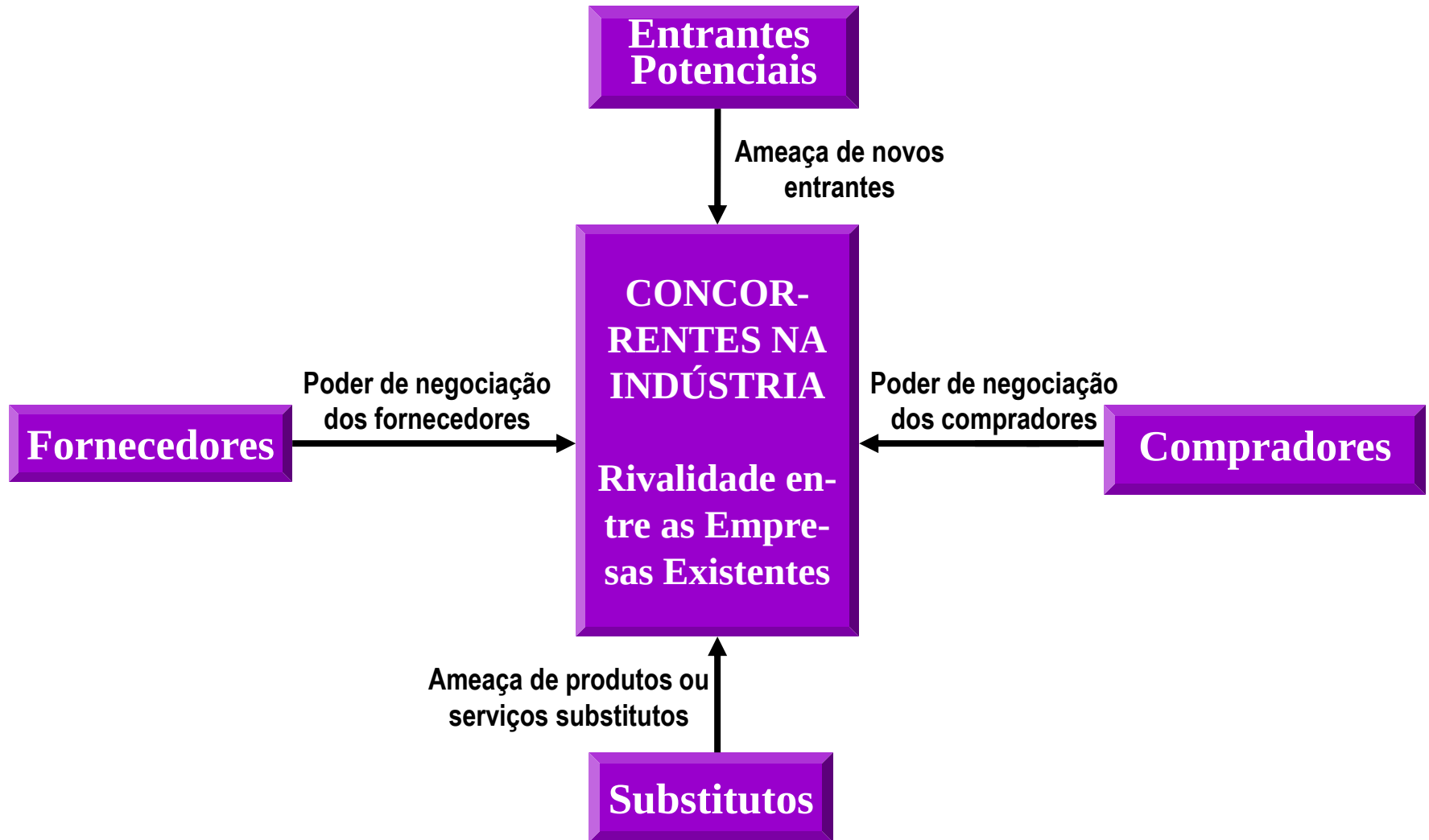
Análise Setorial

Quais são as características econômicas dominantes da Indústria?

Amostra do perfil

- **Tamanho do mercado**
- **Campo de rivalidade competitiva: local, nacional, global**
- **Taxa de crescimento do mercado**
- **Estágio do ciclo de vida**
- **Número de rivais e seu tamanho relativo**
- **Clientes: número de compradores e seu tamanho**
- **Facilidade de entrada e saída**
- **Tecnologia e inovação**
- **Características do produto**
- **Economia de escala**
- **Efeitos da curva de experiência**
- **Lucratividade da indústria**

Análise da Concorrência: Estrutura de "Cinco Forças" para Análise de Indústrias



Estrutura de "Cinco Forças" para Análise de Indústrias

Entrantes Potenciais



Concorrentes na Indústria
Fatores que Afetam a Rivalidade:

- Crescimento da Indústria
- Concentração e equilíbrio
- Custos fixos/valor agregado
- Diferenças entre produtos
- Identidade da marca
- Custos de mudança
- Complexidade informacional
- Apostas corporativas
- Barreiras à saída

Fornecedores



Compradores



Substitutos



Planejamento de Marketing

Estrutura do Plano

3. Estratégia de Marketing

- ▶ **Estratégia de Posicionamento**

- ▶ Metas e objetivos
- ▶ Criação da proposta de valor da empresa
- ▶ Segmentação de mercado
- ▶ Alinhamento do mix de marketing

- ▶ **Implementação do plano**

- ▶ Comunicação e negociação
- ▶ Cronograma e responsabilidades
- ▶ Sistema de medição e avaliação de desempenho

Estrutura do Plano

1. Introdução e Sumário Executivo
2. Análise da Situação da organização
3. Análise do Ambiente
4. Estratégia

vantagem competitiva/competência distintiva: missão e valores

Objetivos e metas

Estratégia Funcional

Balanced Scorecard

5. Obj

Apresenta os objetivos do plano e resume as principais recomendações e etapas de execução.

Acionistas
Satisfeitos

Clientes
Encantados

Processos
Eficazes

Força de Trabalho
Motivada e Preparada

Estrutura do Plano

1. Introdução e Sumário Executivo
2. Análise da Situação da empresa
3. Análise do Ambiente
4. Estratégia

Analisa a vantagem competitiva e competência distintiva da empresa.

Apresenta os fortes e os fracos da empresa em relação aos principais concorrentes e ao posicionamento de seus produtos.

1. Situação atual: Análise das vendas, participação de mercado, preços, custos e lucros, desempenho dos concorrentes.

2. Análise SWOT: **forças** (strengths), **fraquezas** (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats).

3. Principais problemas que a empresa enfrenta.

Estrutura do Plano

1. Introdução e Sumário Executivo
2. Análise da Situação da empresa
3. Análise do Ambiente
4. Estratégia

Análise SWOT de Marketing

1. Reputação da empresa
2. Participação de mercado
3. Qualidade do produto
4. Qualidade dos serviços
5. Eficácia na definição de preços
6. Eficácia na distribuição
7. Eficácia da força de vendas
8. Eficácia na inovação
10. Cobertura geográfica

Intensiva: missão e valores

card

Pessoais

cos

Força de Trabalho
Motivada e Preparada

Satisfeitos

Encantados

Encarados

Estrutura do Plano

1. Introdução e Sumário Executivo
2. Análise da Situação da empresa
3. Análise do Ambiente
4. Estratégia

Descreve o ambiente externo da empresa e de seu setor de atividades e aponta as oportunidades e ameaças a ele inerentes.

1. Análise de Cenários: Planejamento por cenário (September).

2. Análise da Concorrência: forças competitivas

3. Análise SWOT: oportunidades e ameaças.

Elementos de um Plano

1. Introdução e Sumário Executivo
2. Análise da Situação da Organização
3. Análise do Ambiente

4. Estratégia

vantagem competitiva/competência distintiva: proposta de valor

Objetivos e metas

Estratégia Funcional

Balanced Scorecard

5. Objetivos Grupos/Pessoais



Resultados Estratégicos

Sociedade
Satisfeita

Clientes
Encantados

Processos
Eficazes

Força de Trabalho
Motivada e Preparada

1. Introdução e Sumário Executivo

2. Análise da Situação da empresa

3. Análise do Ambiente

4. Estratégia

vantagem competitiva/competência distintiva: missão e valores

Objetivos e metas

Estratégia Funcional

Balanced Scorecard

Da análise à tomada de decisão. Situação atual e prevista para o futuro = o que a empresa deseja alcançar?

Qual vantagem e competência distintiva efetivar?

Objetivos:

- Aumentar a margem de lucro
- Aumentar a participação de mercado.
- Aumentar a satisfação do cliente.

Metas:

- Elevar a participação de mercado de 10 para 12%.

Objetivos e Metas

Exemplos

Tangíveis:

- Atingir um volume de vendas (participação de mercado, lucro líquido, retorno sobre o investimento, etc.) superior a X% sobre o atual, no próximo exercício;
- Aumentar o número de representantes de X para Y distribuidores no exercício seguinte;
- Ampliar a região geográfica para os estados do Norte e Nordeste, com a expectativa de um aumento nas vendas de X%, no primeiro ano;
- Atingir um preço médio de R\$ X no próximo exercício.

Intangíveis:

- Fortalecer a marca junto aos consumidores das classes B e C;
- Consolidar a empresa nos segmentos de pessoas conservadoras;
- Assegurar a sobrevivência da empresa a longo prazo.

1. Introdução e Sumário Executivo

2. Análise da Situação da empresa

3. Análise do Ambiente

4. Estratégia

vantagem competitiva/competência distintiva: missão e valores

Objetivos e metas

Estratégia Funcional (**Marketing**)

- Mercado Alvo.
- Posicionamento Central/Produto.
- Posicionamento de Preço.
- Proposta Total de Valor.
- Estratégia de Distribuição.
- Estratégia de Comunicação.

Acionistas
Satisfeitos

o
arada

Estratégia de Marketing 1

–1. Mercado Alvo

–2. Posicionamento Central/Produto

- **Ofertas da empresa devem concentrar em torno de idéia ou benefício principal.**

–3. Posicionamento de Preço

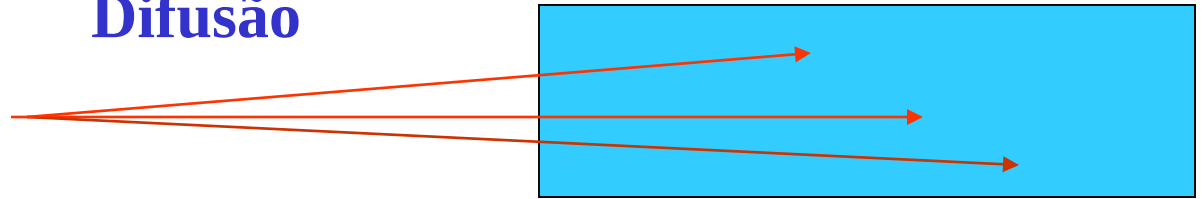
- **Preço relacionado ao benefício central: mais por mais, mais pelo mesmo, o mesmo por menos, menos por muito menos e mais por menos.**

Difusão e Segmentação como Alternativas Estratégicas

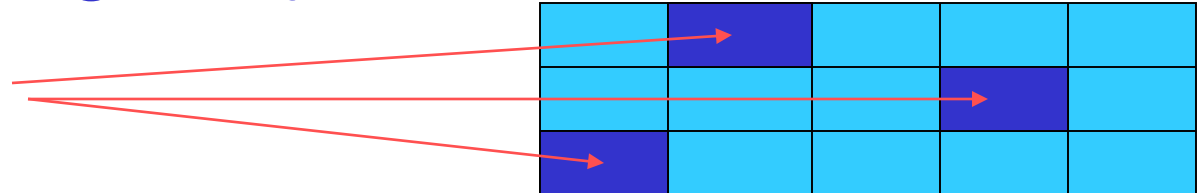
Empresa



Difusão



Segmentação



Estratégia de Marketing 2

–4. Proposta Total de Valor

- Benefício central e todos os outros benefícios.

–5. Estratégia de Distribuição

- Como vamos atingir o mercado-alvo.

–6. Estratégia de Comunicação

- Quanto deve ser alocado em propaganda, promoção de vendas, força de vendas e marketing direto?
- O anúncio terá o discurso para a construção de imagem da empresa ou para vender produtos específicos?
- A propaganda deve apelar para o lado emocional ou o racional?

1. Introdução e Sumário Executivo

2. Análise da Situação da empresa

3. Análise do Ambiente

4. Estratégia

vantagem competitiva/competência distintiva: missão e valores

Objetivos e metas

Estratégia Funcional (**Marketing**)

Balanced Scorecard

5. Objetivos Grupos/Pessoais

Os planos precisam sair do papel para tomar a forma de trabalho.

Devemos estabelecer datas para as campanhas de propaganda, promoções de venda, participação em feiras, lançamentos de produtos, designar tarefas às pessoas e monitorar seu desempenho, comunicar os planos.

Todas as ações que geram receitas ou despesas devem ser estimadas e comparadas entre si, para que se possa ter uma idéia dos investimentos necessários e dos possíveis retornos deles advindos.

1. Introdução e Sumário Executivo

2. Análise da Situação da empresa

3. Análise do Ambiente

4. Estratégia

vantagem competitiva/competência distintiva: missão e valores

Objetivos e metas

Estratégia Funcional (**Marketing**)

Balanced Scorecard

5. Objetivos Grupos/Pessoais

Operacionalização

Precisamos saber se as ações estão atingindo as metas planejadas.

Análise de desempenho.

Comunicação do plano.

Objetivos pessoais.

Acionista
Satisfeitos

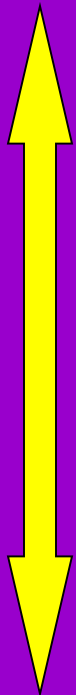
Encantados

Trabalho
separada

Multiplicidade de meios para a comunicação da nova estratégia

O contínuo dos Canais de comunicação

Canais Férteis



Canais Inférteis

Comunicação um a um face a face
Comunicação no corredor ou junto à cafeteira
Reuniões de pequenos grupos
videoconferências
Conversas por telefone
Correio de voz
Correio eletrônico
Reuniões de grandes grupos
Notas pessoais manuscritas
Cópias antecipadas de agendas
Faxes
Memos internos
Discursos formais
Cartas
Boletins informativos
Relatórios



Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva

- Mobilização
- Processo de Governança
- Sistema Gerencial Estratégico

Converter a Estratégia em Processo Contínuo

- Conectar Orçamentos e Estratégias
- Sistemas de Informação e Análise
- Aprendizado Estratégico

Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos

- Consciência Estratégica
- Scorecards Pessoais
- Contracheques Equilibrados

Alinhar a Organização à Estratégia

Papel da Corporação
Sinergias entre as Unidades de Negócio
Sinergias entre Serviços Compartilhados

Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

- Mapas de Estratégia
- Balanced Scorecards

Balanced Scorecard

É um sistema operacional de um novo processo gerencial estratégico

É um ferramenta para implementação e operacional da estratégia

Balanced Scorecard

Quatro Perspectivas

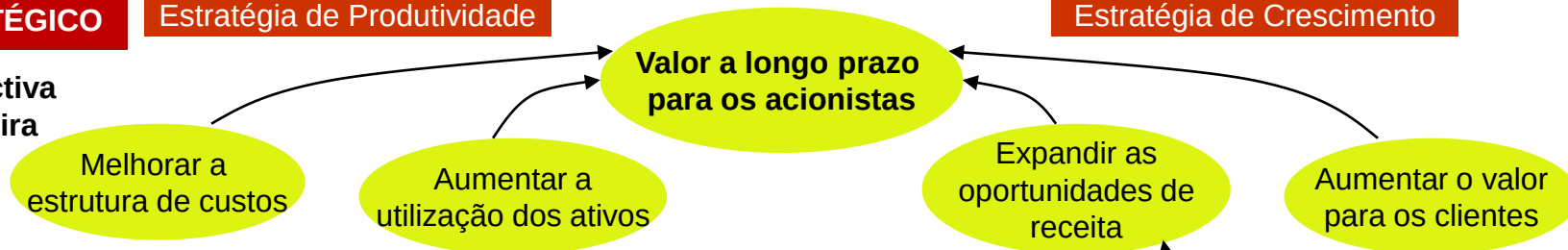
- 1. Financeira:** A estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista e sociedade.
- 2. Cliente:** A estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente.
- 3. Processos de Negócio Internos:** As prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas.
- 4. Aprendizado e Crescimento:** As prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

MAPA ESTRATÉGICO

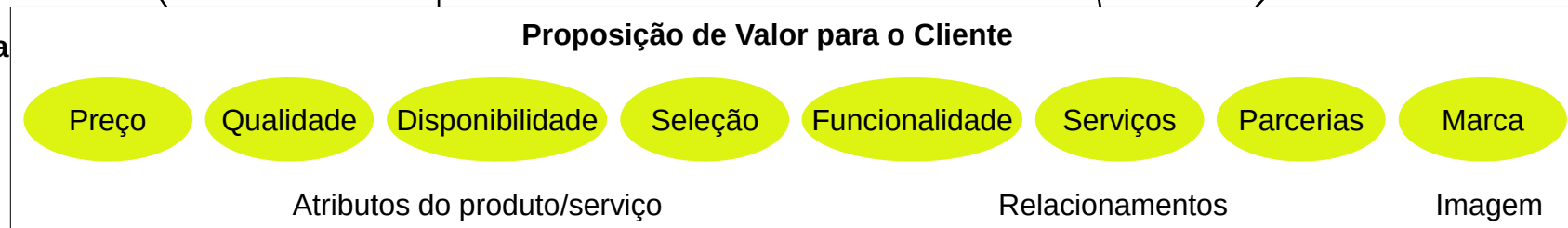
Estratégia de Produtividade

Estratégia de Crescimento

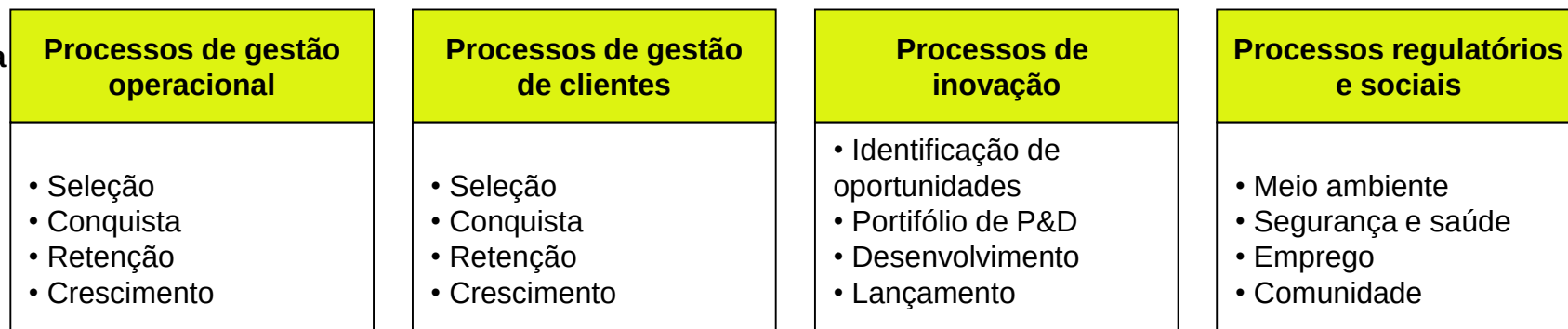
Perspectiva Financeira



Perspectiva do cliente



Perspectiva dos processos



Perspectiva de aprendizado e crescimento



Plano de Marketing

Caso BABY

Sumário Executivo

Conteúdo do sumário executivo: tópicos

- A Empresa;
- Potencial do Mercado;
- Marcos importantes;
- Competência Distintiva;
- Resumo Financeiro.

...ta a essência

ro.

o que será
o o plano.

Deve ser escrito depois de todo o plano ser completado.

Sumário Executivo

A empresa

Potencial de Mercado

Marcos Importantes

Competências Distintivas

Resumo Financeiro

Proposta de Valor: A linha de produtos da BABY irá satisfazer a demanda por alimentos infantis naturais e nutritivos. Os alimentos reterão o máximo de nutrientes, proporcionando às crianças mais benefícios nutricionais que a maioria dos produtos atualmente no mercado.

Produtos e Serviços

Alimentos Infantis

A BABY desenvolveu linhas de alimentos para crianças com idades entre 6 e 12 meses e entre 1 e 3 anos. Esses alimentos são concebidos para reter o máximo de valor nutricional dos ingredientes e não contêm nutrientes artificiais, aditivos químicos, conservantes, corantes, sal iodado, nem açúcar refinado.

Esses aditivos, de acordo com numerosas publicações da indústria, contribuem para a hiperatividade das crianças, além de estarem sob suspeita de provocar dislexia, uma incapacidade de aprender.

Produtos e Serviços

Os Serviços da Empresa

Além dos seus produtos naturais para crianças, a BABY planeja oferecer **programas educacionais**, tanto para profissionais como para consumidores, os quais servirão para **promover o conceito holístico da BABY**, aumentar a conscientização do consumidor a respeito dos aditivos químicos nos alimentos e das necessidades de saúde das crianças, e expor os pais aos produtos da BABY.

Plano de Marketing

Definição do Mercado e da Oportunidade

A BABY planeja dirigir seus esforços para a venda de seus **produtos naturais** através de lojas e centro de alimentos naturais localizados nos principais supermercados.

Em termos geográficos, a empresa inicialmente dirigirá seus esforços numa área-chave: O Sudeste, devido a alta concentração de consumidores adultos de alimentos naturais, os quais são, de acordo com pesquisas e análises, os mais receptivos a **conceitos de saúde para crianças**.

Para que se tenha uma total compreensão do mercado a ser atingido pelos produtos da BABY, é preciso avaliar duas indústrias separadas e distintas:

✓ ***Indústria de alimentos infantis tradicionais***

✓ ***Indústria de alimentos naturais***

Plano de Marketing

Definição do Mercado e da Oportunidade

Indústria de Alimentos Infantis Tradicionais

O consumo *per capita* de alimentos para bebês tem crescido e espera-se que continue crescendo, após um declínio em meados dos anos 90.

Mães que trabalham, um segmento crescente, se preocupam com a conveniência, ao passo que todos os pais estão mais preocupados com a qualidade.

As empresas de alimentos para bebês estão introduzindo novos produtos, que tentam preencher o vazio no período de transição entre a alimentação do bebê e a alimentação do adulto – faixa etária de um a três anos.

Plano de Marketing

Definição do Mercado e da Oportunidade

Indústria de Alimentos Infantis Naturais

De acordo com uma pesquisa as vendas de alimentos infantis naturais são estimadas em 0,5 % do total de vendas de alimentos infantis.

A BABY tem obtido de numerosos distribuidores de alimentos naturais estimativas bem fundamentadas de que esse mercado irá crescer de forma substancial, com os consumidores se conscientizando dos benefícios de produtos ligados à saúde para crianças e dos possíveis perigos dos alimentos infantis tradicionais.

9% dos adultos compram em lojas de alimentos naturais, somente 0,5 % o faz regularmente. Mais de 35% dos adultos expressam um forte interesse em comer alimentos mais nutritivos. É de se esperar que os pais que tem essas atitudes queiram também que seus filhos comam alimentos mais saudáveis.

Plano de Marketing

Definição do Mercado e da Oportunidade

Mercados-Alvos

Como já foi mencionado, a BABY pretende abordar o mercado principalmente através de pontos de vendas de alimentos naturais e dos centros de alimentos naturais das principais redes de supermercados. Os mercados-chaves que a BABY irá abordar, através desses pontos de vendas, são:

- ❖ **Consumidores de alimentos naturais**
- ❖ **Creches**

Plano de Marketing

Análise Competitiva

A Vantagem Competitiva da BABY

Concorrência de Preços

A BABY pretende **posicionar seus produtos como artigos saudáveis e naturais**, ligeiramente mais caros, devido à sua linha completa e seus serviços. Estima-se que isso irá colocar os preços da BABY 15% a 18 % acima do preço de varejo dos produtos dos principais fabricantes de alimentos infantis.

Plano de Marketing

Estratégia de Marketing

Comercialização

Inicialmente a empresa planeja limitar seus esforços de venda às seguintes áreas :

- através de distribuidores de alimentos, às lojas de alimentos naturais;
- através de distribuidores de alimentos naturais e distribuidores de outros alimentos específicos a supermercados e outros grandes varejistas que atuem no comércio de alimentos naturais.

Plano de Marketing

Estratégia de Marketing

Propaganda

Serão desenvolvidos materiais que promovam o caráter singular e a qualidade dos produtos BABY.

A BABY espera que a maior parte da sua propaganda tome a forma de anúncios impressos em publicações especializadas.

Plano de Marketing

Estratégia de Marketing

Relações Públicas

Os dirigentes da BABY pretendem continuar os esforços de relações públicas em que estão envolvidos atualmente, tais como participações em programas de rádio e associações locais e publicação de artigos.

Os programas irão incorporar o caráter singular do conceito, ou seja, a capacidade de os produtos promoverem e protegerem a saúde, e a experiência das equipes técnica e profissional. O objetivo será o aumento da conscientização a respeito da relação entre dieta e saúde.

Plano de Marketing

Estratégia de Marketing

Promoção de Vendas

Serão desenvolvidos programas de incentivo, que irão atrair e manter a atenção tanto do comércio como do consumidor.

Embalagem e Materiais de Ponto de Venda

Serão desenvolvidas embalagens que promovam a mensagem de **saúde e de qualidade superior**. Serão concebidas para educar o consumidor a respeito do conceito holístico, para chamar atenção dele para o ponto de vendas e para definir claramente os produtos específicos da linha BABY. Serão criados, desenhados e produzidos materiais para uso em pontos de varejo, inclusive informações de prateleira, cartazes e expositores. Além disso, a empresa planeja oferecer literatura a respeito dos produtos e da **abordagem holística à saúde das crianças**.

Plano de Marketing

Estratégia de Marketing

Distribuição

As lojas de suprimentos naturais, cooperativas e cadeias de alimentos naturais supridas através de distribuidores tradicionais de alimentos naturais.

As seções de alimentos naturais de supermercados são supridas da mesma forma ou por intermediários que negociam com alimentos especiais, alimentos finos ou alimentos naturais.

As creches são supridas diretamente por distribuidores.

Plano de Marketing

Pesquisa de Mercado

Foram efetuadas significativas pesquisas e análises de mercado, antes da preparação deste plano de marketing.

Foram adquiridos dois grandes estudos sobre a indústria de alimentos naturais.

Os dirigentes viajaram para desenvolver um compreensão do mercado de varejo e atacado de alimentos naturais. Além disso têm participado de convenções regionais sobre produtos e alimentos naturais e de todas as mostras regionais. Em algumas destas mostras, instalaram um balcão informativo, explicando os produtos e conceitos da empresa, e puderam determinar que existe um interesse significativo por parte dos varejistas.

Plano de Marketing

Pesquisa de Mercado

Reação de Distribuidores e Varejistas

O conceito da BABY e sua linha de produtos proposta foram expostos, em bases confidenciais, a um pequeno número de distribuidores e varejistas importantes. Estes representam uma porcentagem significativa das vendas da indústria e serão cruciais para o sucesso da BABY.

	Plano de Marketing									
	Projeções Financeiras									
	PROJEÇÕES FINANCEIRAS (em milhares de R\$)									
	Renda Anual projetada (US\$ e % de vendas)									
	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Vendas líquidas:										
Idade de 6 a 12 meses	511	42	639	42	1103	42	1661	41	2305	41
Idade de 1 a 3 anos	705	58	881	58	1550	58	2361	59	3356	59
Total de Vendas	1216	100	1520	100	2653	100	4022	100	5661	100
Custo de Mercadorias Vendidas :										
Idade de 6 a 12 meses	250	21	313	21	551	21	830	21	1152	20
Idade de 1 a 3 anos	360	29	441	29	775	29	1180	29	1678	30
Custo Total de mercadorias vendidas	610	50	754	50	1326	50	2011	50	2830	50
Margem Bruta	606	50	766	50	1327	50	2012	50	2831	50
Despesas Operacionais:										
P& D e engenharia	197	16	217	14	268	10	295	7	325	6
Vendas e marketing	415	34	366	24	430	16	636	16	849	15
Gerais e Administrativas	350	29	469	31	575	22	641	16	659	12
Total operacional	962	79	1052	69	1273	48	1572	39	1833	32
Receita Financeira	2	0	5	0	1	0	1	0	27	0
Despesas financeiras	10	1	7	0	22	1	19	0	7	0
Lucro líquido antes do imposto	(-344)	(-28)	(-288)	(-19)	33	1	422	10	1018	18
Imposto	0	0	0	0	0	0	0	0	369	7
Lucro liquido depois do imposto	-344	-28	-288	-19	33	1	422	10	649	11