

---

## ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO DE MARKETING: UMA ANÁLISE REFLEXIVA

### **Luciano Augusto Toledo**

Doutor em administração pela FEA/USP, Brasil  
luciano.toledo@mackenzie.br

### **Adriana Beatriz Madeira**

Doutora em administração pela FEA/USP  
adri.madeira@mackenzie.br

### **Guilherme de Farias Shiraishi**

Doutor em administração pela FEA/USP, Brasil  
shiraishi@ymail.com

### **Marcos Garber**

Mestre em Engenharia Naval e Oceânica pela POLI/USP, Brasil  
mgarber@uol.com.br

## RESUMO

No presente estudo, o objetivo é promover uma análise reflexiva acerca da estruturação da ação de planejar no âmbito do marketing. O trabalho foi estruturado sob a modalidade de ensaio e apresenta o percurso teórico de aspectos inerentes ao planejamento de marketing. A intenção no artigo é propiciar *insights* críticos a respeito da necessidade de planejar as atividades de marketing. Para tanto, o documento está organizado a partir de uma introdução que contextualiza o assunto, acompanhada de uma análise crítica. Por fim, as considerações finais são colocadas em relevo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing. Administração. Planejamento de Marketing.

## **STRUCTURE OF MARKETING PLANNING: A REFLECTIVE ANALYSIS**

### **ABSTRACT**

This study aims to promote a reflective analysis about the action planning structure in the marketing context. The work was structured in the form of essay and presents the theoretical aspects about the Marketing Planning. The intention of the article is to provide critical insights into the needs of planning marketing activities. For this purpose the document is organized as of an introduction that contextualizes the subject, accompanied by a critical analysis. Finally, the final considerations are placed in distinction.

**KEY-WORDS:** Marketing. Management. Marketing planning.

## 1 INTRODUÇÃO

Constantes e incontroláveis modificações no ambiente de negócios contemporâneo exigem adaptações e ajustes permanentes em produtos e procedimentos produtivos e administrativos, e aqueles que não procurarem adequar-se às novas condições ambientais enfrentarão dificuldades para crescer e sobreviver (Hartline & Ferrell, 1996; Lamb, Hair & McDaniel, 2008; Drucker, 2011). Não obstante, vislumbra-se um mundo globalizado e capitaneado por tecnologias emergentes, tais como a Internet. Levados pela revolução provocada nesse ambiente no composto de marketing, empresários e organizações têm como escopo atender o maior número de clientes nas mais diferentes praças, proporcionando maior número de bens e serviços (Zhu & Godes, 2009; Huang, Tzeng & Ho, 2011).

Organizações, como no caso de varejistas, que buscam liderança em custo têm como vantagem competitiva a economia de escala, devido ao volume de compras e ao poder de barganha (Zhu & Godes, 2009; Li, Han, Park, Xiong & Li, 2011; Pettey & Goasduff, 2011). Apesar da concorrência dos grandes *players*, outras organizações podem assumir uma postura de diferenciação para sua sobrevivência tendo algumas características intrínsecas a seus modelos de negócios (Zhu & Godes, 2009; Li et al., 2011; Pettey & Goasduff, 2011), tais como:

- 1) conhecimento do mercado: por focarem um singular negócio, conseguem seguir e acelerar os movimentos da concorrência, tais como ofertas e promoções de preços, reagindo de maneira rápida, principalmente nos negócios *online*;
- 2) estoques: vantagem dos negócios de porte menor, já que em geral possuem maior variedade e profundidade de itens em estoque em comparação aos grandes grupos, os quais se concentram em poucos itens com preços agressivos (Zhu & Godes, 2009; Smith et al., 2010; McGee, 2011). Dessa maneira, encontrar aquele disco raro ou aquele perfume memorável é mais aceitável em uma loja de pequeno porte;
- 3) capital humano: em geral seus funcionários são mais obsequiosos

nesse segmento específico, já que costumam ler revistas e publicações, convivem em feiras e exposições, além de se atualizarem por meio de treinamentos (Zhu & Godes, 2009; Brooks, 2011). Todavia é pertinente aceitar que as organizações, independentemente de seu porte ou escopo de atuação, mesmo as virtuais, estão expostas a modificações de paradigmas gerenciais e culturais (McKenna, 1995; Lambin, Chumpitaz & Schuiling, 2007; Hooley, Piercy & Nicoulaud, 2011).

Muitas organizações estão desorientadas e sem rumo em face das situações prevaletentes no ambiente externo. Nesse contexto, destaca-se a função gerencial de marketing como instrumento balizador da melhoria da competitividade empresarial e impulsionadora do desenvolvimento da corporação (McKenna, 1995; Lambin et al., 2007; Hooley et al., 2011). A complexidade dos mercados tem constituído as premissas centrais do ambiente dos negócios marcado essencialmente pelo acirramento da competição nos mais distintos segmentos, notadamente nos de consumo em massa (Mozota, 1998). Tornar-se competitivo tem sido uma preocupação dominante no mundo dos negócios (Mozota, 1998). A cada dia surgem novas dificuldades aos gestores das organizações, que precisam deliberar situações relacionadas ao desempenho do negócio. A alternativa para as organizações que atuam num cenário em constante alteração de mercado é a incorporação em suas culturas da utilização de um pensamento de marketing (Kotler & Caslione, 2009). Esse pensamento estrutura-se no planejamento de marketing e sua materialização é verificada na confecção de seu plano (Campomar & Ikeda, 2006).

O plano de marketing é um documento que estabelece os escopos de uma organização, referentemente a um próximo período de ações e determina programas de ação necessários à conclusão desses escopos (Toledo, Perrotta & Petraglia, 2007). Dessa forma, o plano de marketing tem como função não só ser um facilitador no dia a dia dos executivos, como também oferecer uma contribuição valiosa para a estratégia de marketing de uma organização, identificando as oportunidades promissoras e esboçando, assim, como conquistar e manter posições em mercados identificados (Toledo et al., 2007). Diante do exposto, no presente estudo, o objetivo é promover uma análise reflexiva acerca

da estruturação da ação de planejar no âmbito do marketing. Este trabalho é delineado na modalidade ensaio, que propõe a análise formal, discursiva e concludente de uma exposição reflexiva e lógica sobre a real relevância do ato de planejar para as atividades de marketing.

## **2 MÉTODO DO TRABALHO**

O ensaio é uma modalidade de estudo arquitetada como uma exposição metodológica sobre um objeto e apresentação das conclusões originais a que se chegou depois de acurado exame. O ensaio é, por natureza, um gerador de problemas e não dogmático, e nele devem sobressair-se o espírito crítico do autor e o ineditismo, ou melhor, originalidade (Selltiz, Wrightsman & Cook, 1987; Demo, 1995; Severino, 2008).

No ensaio, há maior liberdade por parte do autor para defender determinada posição, sem que tenha de estear-se no rigor e escopo do aparato de documentação empírica e bibliográfica (Lakatos & Marconi, 2008). No ensaio, no entanto, não se dispensa o rigor lógico e a coerência de argumentação e, por isso mesmo, nele exigem-se informação cultural e maturidade intelectual (Demo, 1995).

## **3 APORTE TEÓRICO**

Marketing são ações operadas por organizações e também um procedimento social. Em outras palavras, marketing existe nos níveis micro e macro. Por esse motivo, pode-se conceber marketing sob um duplo enfoque (Ambrósio, 2007; Lambin et al., 2007; Kotler & Armstrong, 2008; Lamb et al., 2008). No primeiro, examinam-se os consumidores e as organizações que os atendem; no segundo, adota-se uma visão ampla do sistema completo de produção e distribuição em que a organização opera. Marketing compreende delinear, desenvolver e entregar bens e serviços que os consumidores desejam e necessitam; consiste, ainda, em proporcionar aos consumidores produtos, no tempo certo, no local certo e no preço que podem e estão dispostos a pagar (Ghauri & Cateora, 2005). No âmago do conceito, sobressai o objeto ou razão de

ser do marketing: a troca (Haveman & Knopf, 1970). Por outro lado, ao envolver-se no procedimento de troca, marketing propicia quatro tipos de utilidade: forma, tempo, lugar e posse (Lambin, 2000). Em tal contexto, cada produtor especializa-se em fabricar e vender grandes quantidades de um sortimento limitado de bens e serviços, mas cada consumidor deseja apenas pequenas quantidades de um sortimento amplo desses bens e serviços (Toledo et al., 2007).

As funções universais de marketing, tanto as que se referem à análise e ao delineamento do mercado como as que compreendem o procedimento decisório, ajudam na tarefa de gerenciamento, mas é necessário que se convertam em algo operativo (Ambrósio, 2007). As formas como essas funções são operacionalizadas e as responsabilidades daqueles que as desempenharão podem diferir entre países e sistemas econômicos e entre organizações. Comumente, a troca envolve compra e venda e todo o procedimento de informação, comunicação, negociação, distribuição e entrega (Kotler, 1999; Kotler & Keller, 2008).

Segundo Harrison (2005), a estratégia é uma concepção que se concretiza numa sequência temporal de deliberações, ou, de outro modo, como um procedimento que envolve ações direcionadas para conduzir uma organização em direção ao cumprimento de suas metas de curto prazo e seus escopos de longo prazo.

As estratégias encontram-se presentes em todas as organizações, tanto as mais simples como as maiores e mais complexas, mas elas podem variar em relação ao grau de formalismo com que são formuladas e implantadas (Ghoshal & Tanure, 2004; Hooley et al., 2011). Em algumas organizações, em especial aquelas que operam em ambientes que mudam rapidamente, ou organizações de pequeno porte, as estratégias não são definidas ou “planejadas” na concepção formal do termo. Além do grau de formalismo, as estratégias podem ser consideradas em relação ao fato de serem deliberadas ou emergentes: na estratégia deliberada, os gerentes planejam seguir determinado curso de ação predefinido e intencional (Hughes, 2005; Kotler, Armstrong, Wong & Saunders, 2008, Hooley et al., 2011); a estratégia emergente não é essencialmente

planejada ou intencional, mas resulta de padrões e consistências observados no passado, mediante um procedimento de tentativa e erro.

Esses dois últimos conceitos constituem os limites das diferentes combinações que formam a base de uma tipologia que caracteriza os procedimentos de formulação de estratégias. Mintzberg e Quinn (1996) também apoiam essa opção, dado que a estratégia pode ser vista como um plano ou como uma formulação. A formulação de estratégia, concebida como o procedimento de planejar as estratégias, ou, no sentido mais amplo, a estruturação do planejamento, pode ser desdobrado em três níveis: corporativo; unidade de negócio ou competitivo; funcional (Hart & Baker, 2007; Kotler & Keller, 2008). No Quadro 1, resumem-se as principais características de cada nível do planejamento.

<b>NO NÍVEL CORPORATIVO</b>
A formulação da estratégia refere-se à definição, à avaliação e à seleção de áreas de negócio nas quais a organização irá concorrer e a ênfase que cada área deverá receber.
<b>NO NÍVEL UNIDADE DE NEGÓCIO</b>
Relaciona-se ao uso eficiente dos recursos e diz respeito ao direcionamento que a organização irá dar ao escopo dos negócios.
<b>NO NÍVEL FUNCIONAL</b>
Relaciona-se ao procedimento por intermédio do qual as várias áreas funcionais da organização irão usar seus recursos para a implantação das estratégias.

**Quadro 1: Planejamento em três níveis**

Fonte: Adaptado de Brito, Toledo e Toledo (2009) e Toledo (1994)

Em organizações de porte médio com uma única unidade de negócio, o planejamento estratégico de marketing e o planejamento operacional de marketing podem ser estruturados como um procedimento único, e, em organizações menores, o procedimento de planejamento incorpora os três níveis simultaneamente (Lambin et al., 2007; Toledo et al., 2007; Hooley et al., 2011). Quando se trata de estratégias no âmbito corporativo, as deliberações são tomadas nos escalões mais altos da organização, conquanto as pessoas que se encontrem nesse nível possam receber informações de gestores de níveis mais baixos. Se determinada organização contar apenas com uma unidade de negócios, as deliberações do primeiro e segundo níveis são tomadas pelas mesmas pessoas. Em organizações com múltiplos negócios, as deliberações no nível da unidade de negócios são tomadas pelos executivos de maior nível dentro

da unidade. No nível da área funcional, as deliberações são tomadas pelos concernentes gerentes (Lambin et al., 2007; Toledo et al., 2007; Hooley et al., 2011).

Shiraishi (2009, p. 50) relaciona o marketing com o processo de formulação estratégica da empresa e liga-o com as atividades de planejamento:

O marketing pode cobrir um espectro mais amplo ou mais estreito, dependendo do tipo de orientação que a empresa adote. Uma empresa que adote uma orientação voltada para produto, como filosofia de ação administrativa, contará com uma área de marketing desempenhando um papel funcional ou operacional. Por outro lado, empresas que pautam sua ação administrativa em uma filosofia que corresponda a uma orientação para mercado terão seu foco expandido e uma área de marketing envolvida em um variado espectro de atividades. Neste último caso, o marketing figura como um complemento estratégico para a organização atingir seus objetivos de crescimento, rentabilidade e competitividade, e, portanto, as execuções das funções de planejamento de marketing e planejamento estratégico se tornam sinérgicas.

Dentro do planejamento de marketing, busca-se formalização e, para tanto, procura-se atribuir a responsabilidade pela confecção de um plano de marketing. Em algumas organizações, a responsabilidade pode caber ao gerente de marketing, ao gerente de marca ou ao gerente de produto; em outras, os planos são elaborados por um comitê. Existem ainda aquelas que contratam consultores de marketing para redigir o plano. A responsabilidade em tese pelo planejamento de marketing repousa no nível do vice-presidente de marketing ou do diretor de marketing, na maior parte das organizações de grande porte (Lambin et al., 2007; Toledo et al., 2007; Hooley et al., 2011). Ressalte-se, ainda, que a aprovação final do plano de marketing cabe ao CEO ou ao presidente, conquanto muitas organizações recorram a comitês executivos, que meditem e filtrem os planos de marketing antes de submetê-los ao dirigente que o aprovará (Hartline & Ferrell, 1996).

Indubitavelmente, o marketing desempenha componente fundamental na formulação e implantação da estratégia, porque a administração estratégica tem de lidar permanentemente com o ambiente em constante mudança, no qual sobressaem duas entidades e forças: o mercado e a concorrência. Isso obriga as organizações, em ambientes competitivos, caracterizados por ofertas maiores do que a demanda, a pautarem suas ações em uma filosofia de orientação para o

mercado (Hartline & Ferrell, 1996; Lambin et al., 2007; Hooley et al., 2011). A relevância e a pertinência do marketing em organizações orientadas para o mercado, que mantêm um olhar no mercado e na concorrência, destacam-se mediante elementos ou papéis que constituem o ponto central de seu procedimento estratégico (Hartline & Ferrell, 1996; Lambin et al., 2007; Hooley et al., 2011). Nesse contexto, um primeiro papel ou tarefa de marketing é a identificação das características, perfis, exigências e demandas dos clientes e a comunicação e a disseminação eficaz das informações para a organização como um todo.

O segundo papel ou tarefa de marketing é determinar o posicionamento competitivo, de modo a ajustar os recursos, capacidades e escopos da organização às necessidades diversificadas dos clientes. Essa tarefa implica reconhecer que os mercados são heterogêneos; cabe, portanto, à organização identificar os segmentos que os compõem, ajuizar o grau de atratividade de cada um deles e, simultaneamente, analisar a condição competitiva para atendê-los (Hartline & Ferrell, 1996; Lambin et al., 2007; Hooley et al., 2011). Essa análise determinará a estratégia de segmentação que a organização irá adotar, em busca do atendimento de seus escopos de crescimento e rentabilidade.

O terceiro papel ou tarefa de marketing revelador da relevância e da pertinência do marketing no procedimento competitivo prende-se à implantação da estratégia. Essa atuação significa alinhar os recursos da organização para planejar, estruturar e executar a entrega de valor e conseqüentemente obter a satisfação do cliente (Hartline & Ferrell, 1996; Lambin et al., 2007; Hooley et al., 2011).

O marketing contribui na coordenação dos esforços que visam a garantir o contentamento do cliente e a mantê-lo, colocando em relevo sua pertinência na ação e na estrutura do plano estratégico. Um dirigente de organização, ainda que avesso a qualquer ideia de planejamento, tem de sucessivamente lidar com três tipos de questões (Hartline & Ferrell, 1996; Hughes, 2005; Lambin et al., 2007; Hooley et al., 2011):

- a) definição e avaliação dos investimentos na capacidade produtiva,

necessários para responder à evolução da demanda ou para desenvolver novos produtos e/ou mercados, ou seja, para atender aos escopos corporativos de crescimento e de rentabilidade;

- b) estabelecimento do programa de produção necessário para atender às previsões de pedidos, tendo em conta que esses pedidos e encomendas são uma variável dependente da sazonalidade e dos ciclos da demanda (incontrolável) e das ações decorrentes dos esforços de marketing da organização (controlável);
- c) recursos financeiros necessários para fazer frente aos compromissos estimados no procedimento de previsão de despesas e receitas (Hartline & Ferrell, 1996; Lambin et al., 2007; Kotler & Keller, 2008; Hooley et al., 2011).

Os problemas apontados são inerentes ao procedimento gerencial de qualquer organização, e sua solução tem por ponto de partida as previsões de vendas nos prazos curto, médio e longo.

O procedimento de marketing e, por conseguinte, a estruturação do planejamento formal de marketing ocorre em dois níveis (Toledo et al., 2007): estratégico e operacional. O procedimento de planejamento estratégico de marketing tem por escopo exprimir, de um modo claro e sistemático, as alternativas escolhidas pela organização, tendo em vista assegurar seu crescimento no médio e longo prazo (Lambin et al., 2007). Em seguida, as alternativas serão convertidas em deliberações e programas de ação.

A abordagem de marketing, no contexto do planejamento estratégico de marketing, articula-se em torno das seguintes questões fundamentais, cujas respostas constituirão a espinha dorsal do procedimento de planejamento e, eventualmente, de um plano estratégico de marketing (Hartline & Ferrell, 1996; Ambrósio, 2007; Backhaus & Schneider, 2007; Hooley et al., 2011):

- a) definição do mercado de referência (mercado a ser considerado) e estabelecimento da missão estratégica da organização nesse mercado;

- b) identificação da diversidade do binômio produto-mercado no mercado de referência e definição dos posicionamentos suscetíveis de serem adotados;
- c) avaliação da atratividade intrínseca dos binômios produto-mercado e identificação das situações favoráveis e desfavoráveis do ambiente;
- d) levantamento dos trunfos da organização para cada binômio produto-mercado, bem como suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem competitiva que ela a organização pode desenvolver;
- e) estabelecimento de uma estratégia de cobertura e de ampliação a ser adotada e do nível de ambição (escopos) estratégica, em termos de crescimento e lucratividade;
- f) tradução dos escopos estratégicos e sua conversão em um programa de ação que considere as variáveis que compõem o procedimento de marketing no nível operacional: produto, preço, promoção, praça.

Por outro lado, o planejamento estratégico de marketing apresenta aspectos que podem seguir uma sequência conforme advogam Hartline e Ferrell (1996, p. 1):

- 1) pode ser interpretado como um funil por meio do qual deliberações amplas fluem em direção a deliberações mais específicas;
- 2) envolve o estabelecimento de uma missão da organização, a formulação de uma estratégia corporativa e uma estratégia da unidade de negócios;
- 3) deve ser consistente com a missão da organização e com as estratégias corporativas e da unidade de negócio;
- 4) deve ser integrado e articulado com os planos individuais das outras áreas funcionais da organização;
- 5) estabelece metas e escopos no âmbito das variáveis de decisão de marketing;

- 6) estabelece uma estratégia de marketing que inclui a escolha e a análise de mercados-alvo (segmentação de mercado);
- 7) dá origem a um plano estratégico de marketing que inclui as ações e os recursos necessários para cumprir a missão da organização.

Devem-se ressaltar, ainda, as conexões estabelecidas entre o plano estratégico de marketing e as demais áreas funcionais da organização individual ou unidade estratégica de negócio (McKenna, 1995; Ghauri & Cateora, 2005; Kotler & Keller, 2008). Apesar de o procedimento de planejamento estratégico de marketing e de arquitetura de plano parecer uma tarefa simples, considerada a lógica que o sustenta, várias questões conceituais e práticas podem emergir, as quais convertem esse procedimento em um dos aspectos relevantes do gerenciamento das áreas funcionais das organizações (Ghoshal & Tanure, 2004; Lambin et al., 2007; Kotler & Keller, 2008). Kahn (2009) formulou uma tabela comparativa que estabelece definições, racionalidade de uso, administração e criação de conhecimento das diversas formas funcionais em que o marketing pode operar nas organizações e desse modo contribuir com o planejamento. A seguir é exposta a tabela comparativa entre iniciativas funcionais, multifuncionais e funcionais cruzadas de marketing nas organizações (Quadro 2).

	<b>Funcional</b>	<b>Multifuncional</b>	<b>Funcional cruzada</b>
<b>Definição</b>	Atividade dentro de um departamento em que não há contato com pessoal de outros departamentos.	Atividade que inclui pessoal (concubinato) daqueles departamentos que possuem habilidades necessárias para garantir os objetivos.	Atividade que inclui pessoal de diferentes departamentos que garantam a realização de objetivos cruzados dos departamentos de modo superior ao gerado para alcançar os objetivos individuais dos departamentos.
<b>Racionalidade de uso</b>	Domínio simples; velocidade de decisão é crucial.	Domínios múltiplos; formulação de decisão conjunta, espírito de corpo instilado.	Domínios múltiplos; pensamento criativo; resolução de problemas acima das expectativas.
<b>Implicação da criação do conhecimento</b>	Combinação baixa; externalização baixa; internalização baixa; socialização baixa.	Combinação moderada; externalização moderada; internalização moderada; socialização	Combinação alta; externalização alta; internalização alta; socialização alta.

**Continuação**

		moderada.	
<b>Implicação da administração do conhecimento</b>	Organização de dados para informação.	Organização de informação para conhecimento.	Organização de conhecimento.
<b>Exemplo</b>	Implantação do plano de marketing.	Planejamento de operações e vendas.	Desenvolvimento de tecnologias de próxima geração.

**Quadro 2: Comparação de iniciativas funcionais, multifuncionais e funcionais cruzadas**

Fonte: Kahn (2009, p. 80)

Não obstante, Kahn (2009) contribui para o entendimento da relação entre estrutura e estratégia, principalmente no que se refere ao grau de incertezas e à complexidade de tarefas frente às estratégias definidas. O autor (Kahn, 2009) relaciona os tipos de interação do marketing e das outras áreas organizacionais com o nível de incertezas presentes na operacionalização das atividades de marketing e o escopo no qual seus times de trabalho devem atuar. De um lado, em condições de baixa incerteza e baixa complexidade do escopo de trabalho, as áreas de marketing devem configurar-se em termos funcionais; por outro, em situações complexas que envolvem grandes incertezas e escopo amplo de tarefas, essas equipes devem configurar-se em times funcionais cruzados. As situações intermediárias devem ser configuradas como times multifuncionais. A seguir, resumem-se, em uma ilustração, quais as áreas ideais para a configuração dos times funcionais, multifuncionais e funcionais cruzados em relação aos eixos de escopo de tarefas e incertezas

Assim, além de descrever o conteúdo de um plano estratégico de marketing e verificar as estruturas organizacionais envolvidas, deve-se estabelecer um projeto de implantação de sistemas de planejamento de marketing. O procedimento de planejamento estratégico de marketing deve ser interpretado como imprescindível para o sucesso da organização, como a identificação de oportunidades atrativas e o desenvolvimento de estratégias de marketing rentáveis, convergindo para a visão do sistema de marketing. Essas estratégias devem ser específicas e direcionadas a um mercado-alvo, mediante um composto de marketing especializado. Focando apenas o nível estratégico de deliberações, o planejamento de marketing é usado para prever o tamanho do

mercado, identificar e avaliar segmentos desse mercado, decidir sobre a participação viável da organização em cada segmento de mercado e definir uma estratégia de posicionamento. Descrevem-se, ainda, as seguintes tarefas envolvidas no procedimento de planejamento de marketing: realizar pesquisa de marketing dentro e fora da organização; identificar potencialidades e fragilidades da organização; fazer suposições; estabelecer escopos de marketing; gerar estratégias de marketing; definir programas; determinar orçamentos; rever os resultados e revisar os escopos, estratégias ou programas (Brito, Toledo & Toledo, 2009).

Para melhor compreensão deste artigo, vale reforçar a diferença conceitual entre plano e planejamento de marketing, uma vez que muitas pessoas confundem esses dois conceitos. O planejamento de marketing pode ser considerado como um instrumento poderoso para aumentar a velocidade e a capacidade de reação das organizações aos estímulos provenientes do ambiente externo, quer sejam representados por ameaças, quer por oportunidades (Oliveira & Campomar, 2006). Entretanto, o planejamento informal pode trazer um risco à sobrevivência da organização. Já a formalização do planejamento traz maior integração entre as partes envolvidas da organização, aumentando, assim, a sinergia do trabalho executado (Oliveira & Campomar, 2006). Tem-se ainda que planejamento de marketing é o procedimento de antecipar eventos e condições futuros a determinar cursos de ação necessários para alcançar escopos de marketing, sendo a ação de planejamento complexa, em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um procedimento contínuo de pensamento sobre o futuro, arquitetado mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados (Grinberg & Luce, 2000; Cezarino & Campomar, 2006; Martin, 2009). Por fim, o planejamento de marketing envolve todos os elementos do gerenciamento de marketing como a análise, o desenvolvimento de uma estratégia e a implantação do composto de marketing (Grinberg & Luce, 2000; Martin, 2009).

O plano de marketing pode ser entendido como a consubstanciação do exercício do planejamento formal, sendo o planejamento um procedimento

helicoidal e o plano, linear (Campomar & Ikeda, 2006). É ainda, um documento que direciona e orienta o esforço de marketing de uma organização (Ambrósio, 2007). Um mapa que mostra à organização onde ela está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação quanto um documento escrito ou uma proposta desenvolvida *a priori*, ou seja, descreve uma realidade possível, verossímil e rentável acerca de um negócio a ser utilizado em um futuro próximo.

A arquitetura do plano de marketing deve referenciar-se sucessivamente a uma realidade futura, tendo como ponto de partida situações atuais. Isso implica que o planejador deve ser, antes de tudo, alguém sintonizado com as possíveis oportunidades e ameaças do futuro. Com um plano de marketing, as alterações de cenário são mais bem administradas, pois esse documento considera vários fatores e sintetiza-os, avaliando alternativas e deliberações a serem tomadas (Toledo et al., 2007).

Como supracitado, o plano de marketing pode ser considerado um guia com a função de facilitar a organização a fazer as análises do mercado, estabelecer escopos específicos e fornecer um parâmetro de comparação entre o previsto e o realizado. Com ele, a organização pode acompanhar sua evolução no mercado e definir melhor a utilização de recursos e as tomadas de decisão. O plano de marketing traz alguns benefícios como (Brito et al., 2009):

- ser um guia para todas as ações de marketing da organização para o próximo ano;
- assegurar que as ações de marketing estejam de acordo com o alinhamento estratégico da organização;
- forçar os gerentes de marketing a reverem e a pensarem objetivamente todos os passos do procedimento de marketing;
- assessorar o planejamento financeiro para combinar os recursos com os escopos do marketing;
- cunhar uma maneira de monitorar os resultados atuais com os esperados.

Os benefícios citados estão relacionados às motivações internas que fazem com que as organizações utilizem em seu cotidiano um plano de marketing. Contudo, há também benfeitorias externas que a organização pode obter com a adoção de um plano de marketing, como persuadir investidores a fornecerem fundos para a organização, podendo, assim, alavancar novos negócios, como as parcerias (Kotler & Keller, 2008). Para tal, o plano de marketing não deve ser aceito como um documento que se limita a relatar fatos e, sim, como algo que fornece razões sólidas, justificativas persuasivas e projeções de ganhos desafiadores (Martin, 2009).

São vários formatos para um plano de marketing. A atenção na hora da escolha de um modelo de plano de marketing é primordial. Independentemente do formato adotado, é importante que um plano focalize os esforços de marketing da organização em um mercado-alvo bem definido e que considere os efeitos do ambiente externo. Apesar dos benefícios expostos acima e do amplo arcabouço teórico que aborda o tema, o plano de marketing é alvo de julgamentos e problemas nas organizações (McKenna, 1995). Vale notar que a ausência de um plano de marketing prévio torna complexa a identificação da origem de determinados erros e problemas. A investigação em busca da origem do problema irá demandar tempo, causando maiores transtornos do que se a organização tivesse realizado anteriormente um bom plano de marketing (Hartline & Ferrell, 1996; Kotler & Keller, 2008; Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler, 2008). Cabe realçar que o plano de marketing não termina quando é aprovado e apresentado, há impactos de longo prazo a avaliar, assim como algumas mudanças certamente ocorrerão, e mudanças podem ser necessárias. É preciso rever todo o plano continuamente, em face da reação do mercado. E ainda, voltar ao início sempre, todavia evoluindo permanentemente (Ambrósio, 2007).

Naturalmente é de se esperarem alguns problemas quando não se tem um planejamento de marketing (Lovelock & Wright, 2001; Lambin et al., 2007; Kotler & Keller, 2008; Lamb et al., 2008):

- oportunidades perdidas de lucro;

- números sem sentido em planos de longo prazo;
- escopos irreais;
- ausência de informações acionáveis de mercado;
- disputa interfuncional;
- frustração da administração;
- proliferação de produtos e mercados;
- desperdício de verbas promocionais;
- confusão na precificação;
- crescente vulnerabilidade à mudança ambiental;
- perda de controle do negócio.

Vale ressaltar que muitos planejadores, ao definirem a demanda de um bem ou serviço no plano de marketing, preocupam-se mais com os aspectos internos, como a capacidade produtiva, do que com as expectativas dos consumidores em relação aos produtos comercializados. Isto quer dizer que o plano deve ser definido e alicerçado na capacidade que o mercado tem de compra e não em relação a quanto o mercado está disposto a comprar (Hartline & Ferrell, 1996).

Acredita-se que o plano de marketing serve somente para organizações de grande porte, porém a experiência mostra que toda organização, independentemente de seu tamanho, necessita ter um plano de marketing (Hooley et al., 2011; Kotler et al., 2008). A proposta de um planejamento de marketing é identificar e criar uma vantagem competitiva sustentável. É importante destacar que muitos profissionais de marketing acreditam que o plano de marketing seja algo muito formal e demorado, não dando a devida relevância e pertinência para sua composição (Kotler & Keller, 2009). Há também barreiras encontradas nas organizações quando o objeto é planejamento de marketing (Silva et al., 2006; Toledo et al., 2007):

- fraco apoio do conselho diretor;
- ausência de um plano para o planejamento;
- confusão sobre os termos de planejamento;
- números no lugar de escopos e estratégias de marketing por escrito;
- ritual que acontece uma vez por ano;
- separação entre o planejamento operacional e o planejamento estratégico;
- não integração do planejamento estratégico de marketing ao planejamento corporativo;
- delegação do planejamento a um planejador.

Percebe-se, então, que muitas barreiras têm origem na própria organização (Silva et al., 2006; Toledo et al., 2007). Em linhas gerais, a ação de planejamento de marketing ainda é um campo que precisa ser mais explorado pelas empresas e raras organizações exercitam o que revela a teoria descrita neste artigo.

#### **4 ANÁLISE CRÍTICA**

A partir da revisão da literatura sobre estratégia, níveis estratégicos, planejamento, estruturação organizacional, e implantação e observância do funcionamento do planejamento de marketing tanto no nível operacional, quanto no nível estratégico, observa-se que o planejamento de marketing pode ser estruturado em diversos graus de formalismo nas organizações, principalmente por meio da confecção de um plano. Outra constatação apontada na revisão da literatura indica que, em condições de mercado, o planejamento de marketing influencia de modo direto os níveis hierárquicos superiores de planejamento da unidade de negócios e do planejamento corporativo.

Outro aspecto a ser considerado no planejamento de marketing é a questão da participação dos administradores no processo como um todo. Em

geral, quanto mais a organização cresce, mais a atividade de planejamento fica a cargo de grupos de gestores, em vez de cada gestor individualmente (Hartline & Ferrell, 1996; Wilensky, 2006; Lambin et al., 2007). Isso decorre de o planejamento demandar tempo, e, sendo assim, uma equipe de planejamento pode reduzir a carga de trabalho individual dos gestores. O planejamento requer coordenação, e uma equipe especializada pode ajudar a integrar e coordenar as atividades de planejamento de cada gestor; não obstante o planejamento requer objetividade; nesse caso, uma equipe de planejamento pode ter visão mais abrangente do que um único indivíduo.

A despeito do postulado na teoria disponível sobre marketing, a estruturação do planejamento por meio do plano de marketing acarreta algumas situações de desvantagens (Lambin et al., 2007; Kotler & Armstrong, 2008; Kotler & Keller, 2008; Lamb et al., 2008), entre as quais se destacam:

- a) o trabalho requerido pode exceder a real contribuição do planejamento: o planejamento tende a retardar as ações e fazer com que alguns administradores possam sentir-se tolhidos, sem que exercitem iniciativa própria e espírito empreendedor e inovador. Em algumas ocasiões, é possível, ainda que pouco provável, que um indivíduo, ao avaliar a situação e tratar de cada problema à medida que ela surja, possa obter melhores resultados. Do conjunto de objeções normalmente apresentadas como inibidoras da aceitação do planejamento formal, a primeira delas relaciona-se à falta de informação. Nesse caso, uma análise mais acurada de situações concretas revela que o problema advém do excesso de informações ou da falta de análise profunda das informações disponíveis;
- b) fator precariedade: os argumentos que dão sustentação a esta objeção dizem respeito ao fato de que as decisões estratégicas são tomadas cada vez com maior frequência em condições de incerteza sobre o comportamento futuro das variáveis do ambiente externo, incontrolável. Isso significa que o estrategista tende a basear-se na subjetividade e em grau mínimo na objetividade que caracteriza o processo de previsão em ambientes estáveis;

c) rigidez do plano e concepção autoritária: uma empresa, ao colocar o plano em ação, arrisca-se a consolidar uma atitude e um comportamento burocrático, o qual, por sua natureza, é oposto à desejável flexibilidade necessária para se lidar com ambientes instáveis. Como contra-argumento pode-se afirmar que um plano é concebido exatamente para adicionar a flexibilidade de reação, graças a uma interpretação rápida das alterações observadas. Isso significa que nenhum plano deve ser considerado um produto final, e os dirigentes devem estar abertos à probabilidade e até à inevitabilidade de revisão ao longo do período coberto pelo horizonte de planejamento determinado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em detrimento da literatura preconizada neste trabalho, pode-se ventilar que o planejamento visa à mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global externo e interno visando atingir objetivos definidos previamente (Lambin, 2009). Tem-se aí, portanto, um arcabouço conceitual que permite constituir o caminho a ser seguido pela empresa, visando elevar o grau de interações com os ambientes interno e externo. A estruturação do planejamento tende a não só colocar em relevo os motivos pelos quais uma organização existe, como também o que e como ela faz para chegar a um ponto (Silva et al., 2006; Toledo, Toledo & Campomar, 2006). O planejamento deve comportar decisões sobre o futuro da organização. Nesse aspecto tem-se: os objetivos organizacionais de longo prazo; as atividades escolhidas, isto é, os bens e os serviços que a organização pretende produzir; os consumidores ou clientes que se pretende abranger; os lucros esperados para cada uma das atividades desempenhadas pela organização; alternativas estratégicas quanto a manter o produto atual, maior penetração no mercado atual e desenvolvimento de novos mercados; e, por fim, novos investimentos em recursos (materiais, financeiros, máquinas e equipamentos, recursos humanos, tecnologia, etc.) (Silva et al., 2006; Toledo et al., 2006).

O processo estratégico configura-se como um esforço permanente de ajuste e adequação de seus objetivos e recursos, competências e capacidades às

oportunidades proporcionadas pelo ambiente de negócios em mudança (Lambin, 2009). O planejamento de marketing, nos níveis estratégico e operacional, revela-se como o mecanismo que permite o ajuste, tendo em vista a conquista de vantagens competitivas sustentáveis e o consequente alcance de crescimento e rentabilidade, em um ambiente caracterizado por modificações incontroláveis e imprevistas (Silva et al., 2006; Kotler & Caslione, 2009). É oportuno lembrar que planejamento estratégico de marketing figura como peça-chave no contexto do processo gerencial em seus vários níveis hierárquicos. Sob esse aspecto, figura como instrumento indissociável do processo de formulação e implantação de estratégias competitivas e de crescimento e de agente facilitador e mantenedor das transformações organizacionais futuras (Kotler & Keller, 2008; Lamb et al., 2008; Malhotra, 2008). Assim, a despeito dos contextos e objeções assinalados, os melhoramentos de planejar sobrepujam suas possíveis desvantagens, as quais normalmente se circunscrevem às situações peculiares.

No presente artigo, não se teve como pretensão analisar todas as correntes de pensamento a respeito da discussão de planejamento de marketing. A intenção foi provocar uma análise reflexiva. Almeja-se que os *insights* gerados ao longo deste estudo possam contribuir para o desenvolvimento do marketing e da estruturação de seu planejamento e de futuros estudos na área. As considerações observadas foram feitas a partir da interpretação em torno das referências consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção dos pesquisadores e ocasionalmente passíveis de vieses em algumas sugestões e, por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória, os resultados mencionados acima não devem ser generalizados (Caregnato & Mutti, 2006). O ensaio foi uma contribuição teórica e provocativa com o intuito de suscitar o espírito crítico e investigativo de futuros pesquisadores (Pádua, 2004). Para melhor contribuição ao estado da arte em administração, sugere-se o uso de estudo de casos únicos ou multicase para a confrontação teórica com a realidade presente nos contextos organizacionais que este ensaio possa ter incitado no leitor (Yin, 2003).

## REFERÊNCIAS

Ambrósio, V. (2007). *Plano de marketing: um roteiro para a ação*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Backhaus, K., & Schneider, H. (2007). *Strategisches Marketing*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag.

Brito, C. P., Toledo, G. L., & Toledo, L. A. (2009, July-September). Considerações sobre o conceito de marketing - teoria e prática gerencial. *Organizações & Sociedade*, 16(50), 519-543.

Brooks, J. (2011). Virtualizing the client. *EWeek*, 28(8), 6.

Campomar, M. C., & Ikeda, A. A. (2006). *O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo*. São Paulo: Saraiva.

Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto Enfermagem*, 15(4), 679-684.

Cezarino, L. O., & Campomar, M. C. (2006). Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. *Revista Hispeci & Lema*, 9, 10-12.

Demo, P. (1995). *Metodologia científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.

Drucker, P. F. (2011). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Cengage Learning.

Ghauri, P., & Cateora, P. R. (2005). *International marketing*. UK, Berkshire: McGraw-Hill Education.

Ghoshal, S., & Tanure, B. (2004). *Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos*. Rio de Janeiro: Elsevier 2004.

Grinberg, C., & Luce, F. (2000, setembro). Marketing metrics: um novo desafio para a disciplina de marketing. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 24, Florianópolis, SC, Brasil.

Harrison, J. S. (2005). *Administração estratégica de recursos e relacionamento*. Porto Alegre: Bookman.

Hart, S., & Baker, M. J. (2007). *The marketing book* (6th ed.). Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.

Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996, October). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.

Haveman, R. H., & Knopf, K. A. (1970). *The marketing system* (2nd ed.). New York: John Wiley.

Hooley, G. J., Piercy, N. F., & Nicolaud, B. (2011). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo* (4a ed.). São Paulo: Pearson.

Huang, C. Y., Tzeng, G. H., & Ho, W. R. J. System on chip design service e-business value maximization through a novel MCDM framework. *Expert Systems with Applications*, 38(7), 7947-7962.

Hughes, A. M. (2005). *Strategic database marketing: the masterplan for starting and managing a profitable, customer-based marketing program*. New York: McGraw-Hill.

Kahn, R. (2009). *Critical pedagogy, ecoliteracy, and planetary crisis: The ecopedagogy movement*. New York: Peter Lang.

Kotler, P. (1999). *Kotler on marketing: how to create, win, and dominate markets*. New York: The Free Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principles of marketing* (12th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. A. (2008). *Principles of marketing* (5th European ed.). UK: Financial Times/ Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. (2008). *Marketing management* (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., & Caslione, J. A. (2009). *Chaotics: marketing in the age of turbulence*. New York: AACOM.

Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing management: analysis, planning, and control*. London: Prentice Hall.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. E. A. (2008). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.

Lamb, C. W., Hair, J. H., & McDaniel, C. (2008). Segmenting and targeting markets. In C. W. Lamb, J. H. Hair, & C. McDaniel. *Marketing* (10th ed., Chapter 8). New Jersey: Cengage Learning.

Lambin, J. J. (2000). *Marketing estratégico*. Lisboa: McGraw Hill.

Lambin, J. J., Chumpitaz, R., & Schuiling, I. (2007). *Market driven management: strategic and operational marketing*. New Jersey: Palgrave Macmillan.

Lambin, J. J. (2009). Capitalism and sustainable development. *Symphony. Emerging Issues in Management*, 2.

Li, M., Han, W., Park, J. H., Xiong, N., & Li, Z. (2011, July). The effect and strategy research of the secure e-commerce by the application of P2P. *Mathematical and Computer Modelling*, 54(1-2), 175-183.

Lovelock, C., & Wright, L. (2001). *Principles of service marketing and management* (2nd ed.). USA: Prentice Hall.

Malhotra, N. K. (2008). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Martin, D. M. (2009). The entrepreneurial marketing mix. *Qualitative Market Research International Journal*, 12(4), 391-403.

McGee, K. (2011, January 20). The 2011 Gartner scenario: current states and future directions of the it industry. *Gartner*, 1-31.

McKenna, R. (1995). Real-time marketing. *Harvard Business Review*, 73(4), 87-95.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *The strategy process – concepts, contexts, cases* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Mozota, B. B. D. (1998, Spring). Structuring strategic design management: Michael Porter's value chain. *Design Management Journal*, 9(2), 26-31.

Oliveira, B., & Campomar, M. C. (2006). O processo de posicionamento competitivo em marketing. *Anais do Encontro de Marketing (EMA)*, 2, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Pettey, C., & Goasduff, L. (2011, January 26). Gartner says worldwide mobile application store revenue forecast to surpass 15 billion in 2011. Recuperado em junho, 2013 de <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1529214>

Pádua, E. M. M. de. (2004). *Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática*. São Paulo: Atlas.

Selltiz, C., Wrightsman, L., & Cook, S. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais* (2a ed.). São Paulo: EPU.

Severino, A. J. (2008). A pesquisa em educação: a abordagem crítico-dialética e suas implicações na formação do educador. *Revista Contrapontos*, 1(1), 11-22.

Shiraishi, G. de F. (2009). *Estratégias da empresa e as estruturas de marketing*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: SP, Brasil.

Silva, H. H. C. D., Tenca, E. C., Schenini, P. H., & Fernandes, S. (2006). *Planejamento estratégico de marketing*. São Paulo: Pearson.

Smith, D. M., Cearley, D. W., Natis, V., Lheureux, J., Plummer, C., Cain, W., & Scott. (2010, November 22). Predicts 2011: cloud computing is still at the peak of inflated expectations. *Analysis*. Recuperado em 3 de outubro, 2014, de <http://www.gartner.com/id=1475022>

Toledo, G. L. (1994). Relações públicas e marketing: um conceito tridimensional. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 18, Curitiba, PR, Brasil.

Toledo, L. A., Campomar, M. C., & Toledo, G. L. (2006, abril/junho). Planejamento em marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. *Organizações e Sociedade*, 13(37), 47-68.

Toledo, L. A., Perrotta, K., & Petraglia, J. (2007, abril/junho). Aspectos reflexivos do plano de marketing no âmbito das atividades de marketing. *EGesta*, 3(2), 74-100.

Wilensky, A. L. (2006). *Marketing estratégico*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Wilson, A. M., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2008). *Services marketing*. London: McGraw Hill.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Newbury Park: Sage.

Zhu, F., & Godes, D. (2009). Impact of online consumer reviews on sales: the moderating role of product and consumer characteristics. *Journal of Marketing*, 74(2), 133-148.