

Tomada de Decisão e Planejamento de Marketing

Autoria: Marcos Cortez Campomar, Ana Akemi Ikeda

Resumo:

Ainda que bastante debatido e fazer parte dos programas de graduação e pós-graduação o assunto tomada de decisão da mesma forma que o planejamento de marketing também são assuntos que não são profundamente estudados. Como o ato de planejar faz parte do processo decisório, já que planejar é decidir hoje sobre ações no futuro, pode-se ligar decisão e planejamento. Assim, o artigo discute o processo de decisão e o planejamento de marketing. É apresentado em forma de ensaio, uma vez que foi baseado em aulas, discussões e leitura de diversos pesquisadores do assunto. Apresenta inicialmente o processo de tomada de decisão, segue-se descrevendo os elementos do sistema organizacional com as atividades administrativas da organização e ênfase nas áreas; o processo administrativo e o planejamento; e algumas considerações sobre o papel do controle no planejamento de marketing.

1 A tomada de decisões

A administração pode ser vista como um processo de tomada de decisão e quanto mais corretas as decisões, melhor a administração. A figura 1 apresenta um modelo simplificado de tomada de decisões.

Figura 1 - Um modelo simplificado de tomada de decisões

INFORMAÇÃO CORRETA	+	RACIOCÍNIO CORRETO	=	PROVAVELMENTE DECISÃO CORRETA
INFORMAÇÃO ERRADA	+	RACIOCÍNIO CORRETO	=	PROVAVELMENTE DECISÃO ERRADA
INFORMAÇÃO CORRETA	+	RACIOCÍNIO ERRADO	=	PROVAVELMENTE DECISÃO ERRADA
INFORMAÇÃO ERRADA	+	RACIOCÍNIO ERRADO	=	PROVAVELMENTE DECISÃO ERRADA

Informações são o que se sabe sobre determinada situação. Raciocínio é a combinação de vários fatores, onde podemos dizer que os principais são: inteligência, experiência e conhecimento técnico sobre a situação que requer a decisão.

Por exemplo, um indivíduo resolve ir a um jogo de futebol e levanta informações para isso. Se ele obtém a informação correta (os dois times que vão jogar são bons), e raciocina que se dois bons times de futebol irão jogar irá ver um bom jogo. Provavelmente tomará a decisão certa e vai assistir a um bom espetáculo de futebol.

Porém, na segunda alternativa, se ele levanta informação errada, por exemplo, de torcedores fanáticos que têm visão distorcida – mesmo que ele desenvolva um raciocínio correto terá grandes chances de tomar uma decisão errada porque obteve informações incorretas.

Na terceira alternativa mesmo com informação correta, se o indivíduo não for capaz de raciocinar corretamente, provavelmente a decisão será errada. E no limite (quarta alternativa), com informação errada e raciocínio errado, a decisão muito provavelmente também será errada.

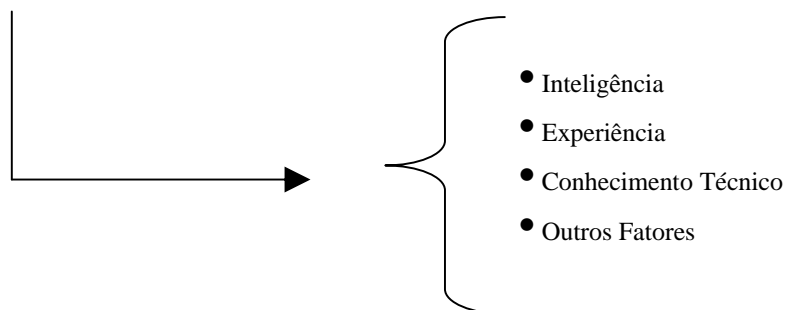
Pode-se perceber que a possibilidade de erro é muito maior que a de acerto. Por isso, para muitas pessoas é muito difícil tomar decisões. Não raro, elas postergam as decisões para não sofrer os desconfortos e conseqüências dos resultados de a decisão não der certo. Isso é o que os psicólogos chamam de “dissonância cognitiva”. A decisão faz com que as pessoas sofram e a maioria não gosta de sofrer com isso. O gerente também sempre fica exposto a muitas críticas que muitos não gostam de sofrer. O bom gerente é aquele que toma decisões certas mais vezes. Para minimizar a probabilidade de tomada de decisões erradas, deve-se procurar melhorar as informações e o raciocínio que é composto por inteligência, experiência, conhecimento técnico, e outros fatores. Assim, muitos ficam preocupados porque inteligência é inata então não há muito que fazer.

Quanto à experiência, em especial, é preciso precaução. Os mais jovens, principalmente, ficam preocupados; porque ouvem dizer que “nada supera a experiência” e então se perguntam quanto tempo devem esperar para adquirir a experiência adequada. No entanto, a frase necessita de complemento: “nada supera a experiência desde que o futuro seja continuação do passado”. Se o futuro for uma ruptura do passado ou muito diferente, a experiência não só não ajuda como pode atrapalhar. Nesse sentido muitas empresas que estão acostumadas a fazer sempre do mesmo jeito e se acomodam podem sofrer reveses insuperáveis.

Desses fatores o conhecimento técnico é o mais fácil de ser melhorado – com treinamento, estudo e empenho. Há necessidade de se manter a par das inovações e das tendências. Dessa forma, para minimizar a probabilidade de tomada de decisões erradas, deve-se procurar melhorar informações e raciocínio (inteligência, experiência, conhecimento técnico e outros fatores), conforme apresentado pela Figura 2.

Figura 2 – Necessidades para melhor tomada de decisões

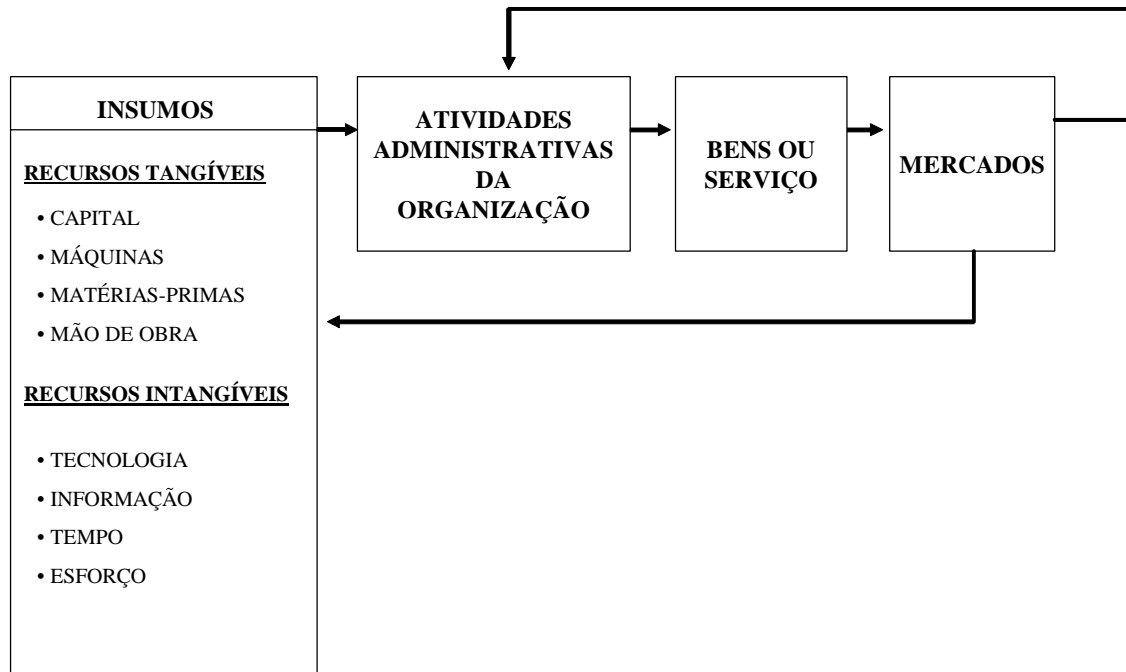
**INFORMAÇÕES
E
RACIOCÍNIO**



2. Elementos do Sistema Organizacional

O sistema organizacional recorre a recursos tangíveis e intangíveis para atender ao seu mercado. As atividades administrativas são responsáveis em transformar esses insumos em bens ou serviços atendendo as necessidades e desejos de consumidores.

Figura 3 – Elementos do sistema organizacional



A Figura 3 apresenta a visão geral e resumida do fluxo que ocorre em qualquer organização desde a entrada de insumos até o atendimento dos mercados. As áreas e funções têm de trabalhar em conjunto de forma harmoniosa para atingir os melhores resultados e a seguir são apresentadas as responsabilidades de cada uma delas.

2.1 Atividades administrativas da organização e a ênfase nas áreas

Qualquer organização, seja ela grande, pequena, privada ou pública possui, formal ou informalmente quatro áreas ou funções, são elas:

- **produção:** Responsável pela elaboração do bem ou do serviço desde o projeto até a concepção final.
- **finanças:** Responsável pela administração do capital, incluindo investimentos, empréstimos, orçamentos.
- **administração geral (recursos):** Além de ser responsável pelo capital humano da empresa, deve gerenciar outros recursos, exceto os que já são administrados por outras áreas.
- **marketing:** Tem a responsabilidade de realizar as trocas entre a organização e o mercado.

Dependendo da situação de estrutura de mercado, de demanda ou econômica as ênfases numa organização podem mudar. Numa situação onde, por exemplo, a demanda é maior que a oferta fica fácil imaginar que a área de produção tenha prioridade. Enquanto numa situação oposta onde a concorrência é muito acirrada a área de marketing torna-se a mais importante. Em economias instáveis finanças podem ganhar um peso muito grande porque organizações podem ser fortemente afetadas por especulações financeiras. A

administração de recursos ainda que seja importante em todas as situações podem ganhar força em épocas de contenção e enxugamento.

Todas essas áreas formal ou informalmente devem fazer parte do processo administrativo.

3 O processo administrativo e o planejamento

Qualquer que seja a área de uma empresa, o administrador exerce suas funções de administrador, quais sejam:

Figura 4 – O processo de planejamento



Neste artigo o foco é a função de planejamento e por isso vale algumas definições:

- *Planejamento* é o processo de antecipar eventos e condições futuras e determinar os cursos de ação necessários para alcançar objetivos. É decidir hoje as ações do futuro.
- *Planejamento de Marketing* se refere especificamente às atividades e objetivos de marketing.
- *Plano* é a consubstanciação do resultado do planejamento em forma de documento.

Autores como Jain (2000); Simkin (1996) e Griffin (1989) distinguem o planejamento estratégico de marketing e do planejamento operacional. Enquanto o primeiro concentra-se no alvo de marketing, na vantagem competitiva, no contexto da missão organizacional e nas metas da corporação, o segundo foca os ingredientes do marketing *mix* e as exigências para o acionamento dos programas de marketing. O Quadro 1 expõe algumas diferenças entre o planejamento estratégico e o operacional.

Vale lembrar que diferentes formas de planejamento operacional de marketing tornam-se mais apropriadas em diferentes fases da vida de uma empresa, enquanto que o processo de planejamento de marketing permanece mais ou menos consistente. A maneira com que o processo é administrado deve ser congruente com a estrutura organizacional corrente. Em empresas de pequeno porte os proprietários usam uma abordagem diferente de planejamento comparada com as de grande porte (ABRATT et al., 1994). Dev (1990) verificou em suas pesquisas em hotéis que a maioria das empresas grandes tende a descrever seus objetivos como ambiciosos, enquanto que as empresas pequenas descrevem seus objetivos como realistas ou otimistas. Pequenas empresas se diferem das grandes empresas em duas dimensões. Primeiro, as pequenas têm mais autonomia e menor direção corporativa no processo de planejamento (a abordagem para o processo de planejamento é de baixo para cima). Por outro lado, o nível de gerenciamento corporativo tem mais controle nas grandes companhias, que usam uma abordagem de planejamento de cima para baixo.

Quadro 1 - Diferenças entre o planejamento estratégico e planejamento operacional

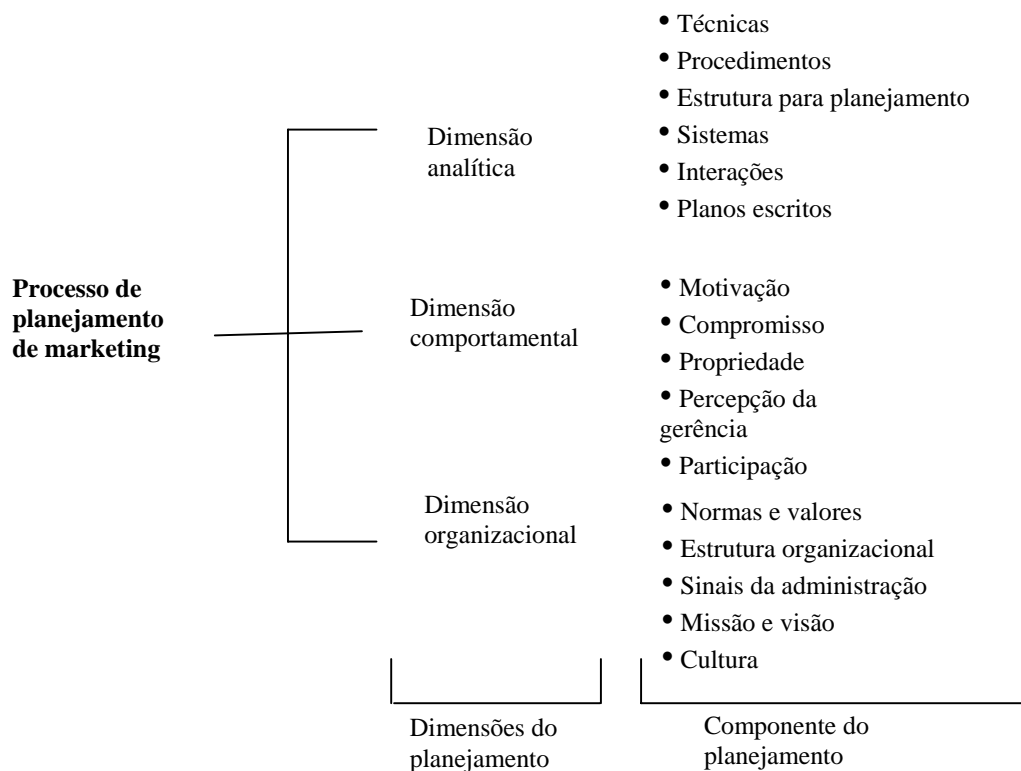
DIFERENÇAS	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL
Finalidade	Posicionamento da empresa em relação ao seu	Planeja as operações de negócio atual

	meio ambiente no futuro	
Tipo de decisões	Decisões de longo prazo	Decisões de curto prazo
Reversão	Decisões de difícil reversão (envolve grande volume de recursos e mudanças)	Decisões de reversão não muito difícil
Grau de incerteza	Grau de incerteza nas decisões é maior	Grau de incerteza nas decisões é menor
Objetivos	Formulação de objetivos gerais e linhas de ação	Escolha dos meios para se atingir os objetivos especificados
Elaboração	Elaboração pela alta administração	Delegado a escalões mais baixos
Eficácia vs Eficiência	Visa eficácia organizacional	Visa eficiência organizacional
Nível das decisões	Tem decisões em nível de administração geral	Tem decisões em níveis funcionais

Adaptado de CAMPOMAR, Marcos C. *Contribuições ao estudo de planejamento e confecção de planos em marketing* (uma aplicação em concessionárias de automóveis). Tese de livre-docência. São Paulo: FEA/USP, 1982.

Aaker (1998) pondera que planos formais serão mais úteis quando um negócio é grande ou potencialmente grande, quando mudanças substanciais estão ocorrendo no ambiente ou na organização, quando a incerteza é alta e quando tarefas complexas estão envolvidas. Piercy e Morgan (1994) ressaltam que no processo de planejamento de marketing não deve-se ignorar a presença das dimensões analítica, comportamental e organizacional. A integração dessas dimensões é vital para tornar viável o processo de planejamento.

Figura 5 - Processo de Planejamento de Marketing



Fonte: PIERCY, Nigel; MORGAN, Neil A. The marketing planning process: behavioural problems compared

to analytical techniques in explaining marketing plan credibility. *Journal of Business Research*, v. 29, n. 3, p. 167, 1994.

Na mesma linha Dibb e Simkin recomendam que os profissionais de marketing devem:

- Propiciar a infra-estrutura necessária e recursos para a atividade de marketing (Figura 6);
- Utilizar um processo de análise robusto que seja objetivo e completo em termos da inclusão dos ingredientes essenciais do planejamento de marketing; e
- Devote tempo e atenção gerencial na administração contínua do resultado da implementação do plano.

O planejamento de marketing pode ser visto como um processo sistemático para avaliar oportunidades de marketing. O processo do planejamento de marketing encobre todos os elementos da administração de marketing: análise, desenvolvimento de estratégias, implementação do *marketing mix* e acompanhamento. Isso significa que um bom planejador em marketing precisa conhecer e ter uma visão geral de todas as atividades de marketing. Já o plano, posto de forma simples é a consubstanciação do resultado do planejamento formal. O Quadro 2 apresenta as principais diferenças entre plano e planejamento de marketing que também poderia servir a qualquer outra área funcional ou estratégica.

Figura 6 - Exigências de infra-estrutura para o efetivo planejamento de marketing



Fonte: DIBB, Sally; SIMKIN, Lyndon. Pre-empting implementation barriers: foundations, processes and actions – the need for internal relationships. *Journal of Marketing Management*, v. 16, n. 5, p. 483-503, 2000.

Quadro 2 – Diferenças entre planejamento de marketing e plano de marketing

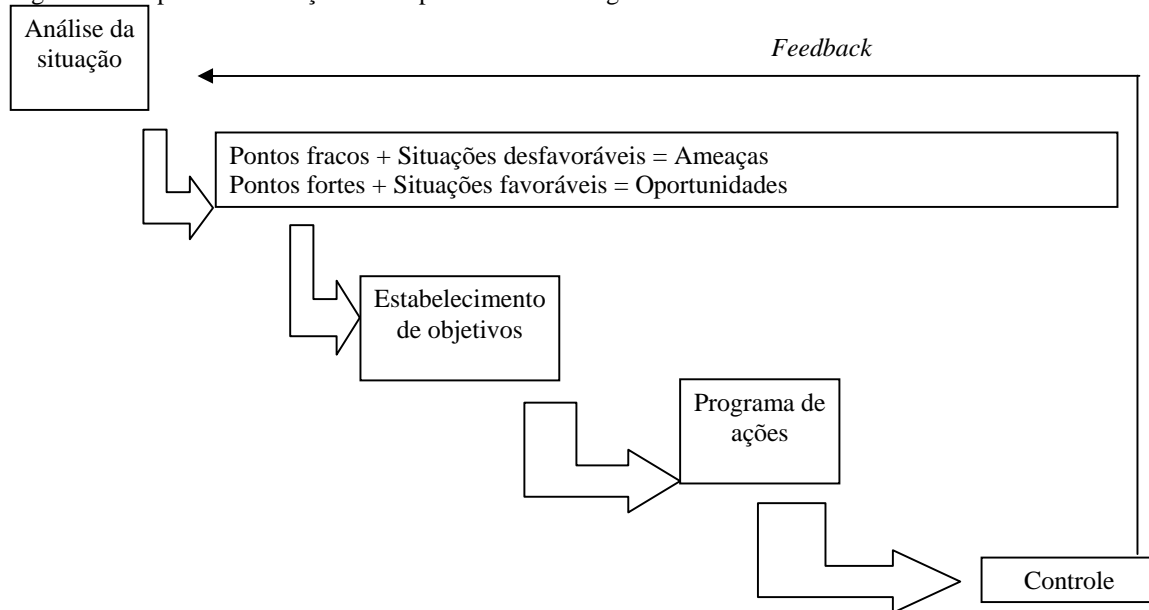
Planejamento de marketing	Plano de marketing
Pensamento	Documento
Abstrato	Concreto
Raciocínio helicoidal	Raciocínio linear
Toda organização faz	Nem todas as organizações fazem
Exercício	Resultado

O planejamento é pensamento, pois está relacionado à imaginação e idéias; vislumbra possíveis posições, enquanto o plano é um documento como se fosse um guia a ser seguido, por isso é formal. No planejamento o pensamento vai e vem e não requer necessariamente uma seqüência ordenada. Já no plano as etapas são definidas e pré-estabelecidas. A etapa posterior depende da que a antecede. Dessa forma o planejamento não é necessariamente organizado; já o plano tem que ser muito organizado para que todos que o leiam ou façam parte do processo o entendam.

Toda a organização faz planejamento porque pensa no futuro, próximo ou não; mas nem todas redigem um plano formal. Por tudo isso o planejamento é um exercício mental e o plano resultado documentado desse exercício.

A Figura 6 apresenta, de forma resumida, as etapas de elaboração de um plano de marketing. O Plano de Marketing inicia-se com a análise da situação, possibilitando assim um diagnóstico da organização considerando o passado até o presente. A análise da situação é fundamental para avaliar até onde a organização pode ir (objetivos). Da análise detalhada da situação são pinçados os pontos fortes e fracos (análise interna) e as situações favoráveis e desfavoráveis do ambiente (análise externa). São focados os pontos e situações mais importantes e nos cruzamentos são identificadas as ameaças e oportunidades. A partir daí já há condições para a organização estabelecer os seus objetivos de forma clara e mensurável. O programa de ações advém naturalmente e em consonância com os objetivos. Finalmente o controle acompanha o plano para avaliar se o que foi planejado está sendo cumprido.

Figura 7 – Etapas de elaboração de um plano de marketing



A Figura 8 apresenta de forma resumida o que é principais itens a analisar internamente e externamente.

Figura 8 – Principais itens a serem analisados na análise da situação (análise interna e externa)

Análise da situação	
INTERNA (atual e passada)	EXTERNA (atual e passada)
Missão (vem do nível estratégico)	<i>Microambiente</i> (ambiente tarefa)
Estrutura organizacional	Concorrência
Variáveis controláveis (4P's)	Fornecedores
Segmentação/posicionamento	Distribuidores
Indicadores de resultados	Consumidores
	<i>Stakeholders</i>
	<i>Macroambiente: variáveis relacionadas a</i>
	Economia
	Social
	Tecnologia
	Legislação

São várias as ferramentas disponíveis para análise para qualquer planejamento seja no nível estratégico ou operacional. No entanto vale a pena um exame mais detalhado de cada uma delas em bibliografia específica e que é bastante vasta e profunda.

Figura 9 – Algumas ferramentas usadas para análise

FERRAMENTAS:

- ❖ Estratégias de crescimento mercado-produto (Ansoff).
- ❖ Curva de experiência.
- ❖ Análise de portfólio.
 - Ciclo de vida de produto.
 - SBU's, BCG (Boston Consulting Group), Matriz GE (Atratividade e força de mercado), PIMS (Profit Impact of Market Strategies).

- ❖ Cinco forças competitivas e estratégicas genéricas de competição (Michael Porter, 1985).
- ❖ Competências essenciais; *balanced scored card*, Modelo Delta

Da análise da situação são pinçados os pontos fortes e fracos (internos à organização) e as situações favoráveis e desfavoráveis (externas à organização). A junção de uma situação favorável do ambiente com um ponto forte da organização faz surgir uma oportunidade de mercado, que pode ser aproveitada desde que a organização desenvolva ações de marketing, combinando suas variáveis controláveis no sentido de aproveitá-la. O encontro de uma situação desfavorável com um ponto fraco da organização produz uma ameaça de mercado ocasionando um problema a ser resolvido. Sua identificação objetiva é muito importante, pois um problema bem definido aumenta muito sua probabilidade de solução. As outras combinações possíveis entre situações favoráveis versus pontos fortes e situações desfavoráveis versus pontos fracos devem ser examinadas, também, no sentido de que sejam maximizadas as possibilidades de aproveitamento de possíveis oportunidades com restrições ou identificadas as possíveis ameaças sob controle.

Após a análise da situação e conhecendo-se as ameaças e oportunidades que a organização tem ou terá no futuro pode-se determinar seus limites e com isto fixar objetivos. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, realísticos, desafiadores, harmoniosos e estabelecidos de comum acordo entre a administração e os responsáveis por seus atingimentos. Precisam abranger todos os aspectos da atividade de marketing que poderão ser controlados. Os objetivos de marketing devem ser compatíveis com os objetivos estratégicos da organização. Geralmente são expressos em vendas ou pessoas atingidas (unitárias e valor) para o próximo período.

O programa de ações deve compreender as decisões de marketing, quais sejam: organização/estrutura de marketing; segmentação e posicionamento; decisões sobre os 4 P's (produto, preço, praça e promoção), decisões sobre o sistema de informações e do próprio planejamento de marketing.

A conta de receitas e despesas é importante para identificação da margem de contribuição de marketing no faturamento e não deve ser esquecida e deve ser apresentada ao final do programa de ações juntamente com o cronograma de atividades e os responsáveis pelas atividades. Podem-se destacar os 4 P's nessa conta: nas receitas encontram-se dois P's – o de Produto (Quantidade) e Preço. Os dois restantes são o P de Praça (distribuição) e o de Promoção.

Figura 10- Conta de receitas e despesas de marketing

Vendas/Receitas (Preço x Quantidade)
- Custos dos Produtos Vendidos

Lucro Bruto
- Despesas de Distribuição
- Despesas de Promoção

Margem de Marketing (contribuição)

O controle – etapa final do plano - é abordado no próximo item.

4 O papel do controle no planejamento de marketing

É difícil se chegar a um acordo ao que pode ser incluído sobre a rubrica de “controle”, mas basicamente a palavra “controle” se refere ao final do processo de administração onde os administradores tentam assegurar que as coisas estão saindo como deveriam (MERCHANT, 1988, p. 40). Controlar é comparar o realizado com o esperado.

Uma das grandes críticas é que tanto nos estudos como na prática no processo de planejamento os aspectos de controle sempre tem sido negligenciados, o que pode acarretar sérios problemas ao planejamento.

Para realizar o controle, o decisor de marketing pode usar inúmeras ferramentas, para análise de resultados via diversos programas disponíveis para computador, pesquisas de marketing e análise da contabilidade de vendas e lucros. As mudanças tecnológicas e especialmente a internet mudaram radicalmente as formas de controle e o ferramental disponível para isso.

Atualmente existem diversos *softwares* que auxiliam e agilizam os processos. Ademais, a internet possibilita o acesso aos dados de qualquer lugar. Há alguns anos se levava um longo tempo para saber se o plano de marketing realmente estava sendo cumprido. O gerente de marketing nem sempre tinha uma rápida resposta de como estavam as vendas, as despesas e os lucros até que um relatório escrito fosse providenciado, o que podia tomar dias e até meses para ser feito. Hoje, com o uso da intranet, de base de dados, *scanners* e sistemas de informações de marketing se pode rastrear, por exemplo, detalhes de vendas e custos rapidamente. Sistemas de pedido podem ser facilmente feitos e um relatório pode ser elaborado em tempo real. Além disso, conforme Cousins (1991), planilhas e *softwares* permitem que as informações sejam visualizadas de maneira fácil, no formato de gráficos e figuras, simplificando a leitura.

A velocidade nas respostas pode ser uma vantagem competitiva na esfera do controle por permitir uma rápida adequação da implementação dos planos, tornando-os melhores. Assim, se houver problemas há como localizá-los antecipadamente e resolvê-los ou contorná-los. Se as vendas não estão indo bem, o gerente pode procurar pistas cruzando essa informação com outros fatores, como “região”, “vendedores” ou “canais”, e conseqüentemente descobrir a razão dessa situação e tomar providências para alterar tal tendência. Contudo, essa rapidez não é possível a menos que os dados possam ser classificados e analisados pelas técnicas de Tecnologia de Informação.

Assim, se for definido controle como sendo comparar-se o esperado com o realizado os seguintes passos podem ser seguidos: entender o que está acontecendo; saber que ações devem ser tomadas; tomar as ações (ou fazer com que sejam tomadas); saber o efeito da ação. Já o sucesso do controle depende de: (i) a informação deve ser relevante, no tempo certo e precisa; (ii) planos para recuperação/ resposta deve estar no lugar e de acordo, e a responsabilidade alocada; (iii); ações propostas devem ser possíveis; (iv) as ações devem ser tomadas de forma efetiva e no tempo certo. E requer, mensuração efetiva e no tempo correto das coisas certas; um curso de ação possível de ser entregue e compromisso. Vale ainda fazer duas últimas observações: (i) os elementos para controle são os indicadores (relação entre duas variáveis) e parâmetros (valor dos indicadores) que devem ser acompanhados e comparados ao longo do tempo; (ii) deve-se evitar a todo custo que o controle também seja responsável pelo planejamento ou vice-versa para evitar vieses e manipulação do plano.

Dentre os principais resultados de marketing que devem ser incluídos no plano de marketing e considerados no controle, podem-se citar, mas não se limitar a: (i) Receitas/Vendas; (ii) Participação de mercado; (iii) Crescimento; (iv) Lucros. E vários indicadores podem ser utilizados para avaliar o desempenho de marketing. A Figura 11 apresenta alguns deles.

Figura 11 - Indicadores de desempenho de marketing:

$\frac{\text{despesas com promoção}}{\text{vendas}}$	$\frac{\text{despesas com distribuição}}{\text{vendas}}$	$\frac{\text{descontos}}{\text{margem de marketing}}$
$\frac{\text{margem de marketing}}{\text{vendas}}$	$\frac{\text{vendedores}}{\text{margem de marketing}}$	$\frac{\text{margem das mercadorias vendidas}}{\text{margem de marketing}}$

5 Considerações finais

Este artigo aborda a função planejamento dentro de marketing contextualizando-a na tomada de decisão e processo administrativo. Ressalta alguns pontos como diferenças entre planejamento estratégico e operacional (que é o caso de marketing) e as principais etapas do processo. Propõe-se a ser útil para gerentes e pesquisadores de marketing.

Referências

- AAKER, David A. **Strategic Market Management**, New York: John Wiley & Sons, 1998.
- ABRATT, Russell; BEFFON, Maria; FORD, John. Relationship between marketing planning and annual budgeting. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 12, n. 1, p. 22-28, 1994.
- CAMPOMAR, Marcos C. **Contribuições ao estudo de planejamento e confecção de planos em marketing** (uma aplicação em concessionárias de automóveis). Tese de livre-docência. São Paulo: FEA/USP, 1982.
- COUSINS, Laura. Marketing plans or marketing planning? **Business Strategy Review**, v. 2, n. 2, p. 35-55, Summer 1991.
- DEV, Chekitan S. Marketing practices of hotel chains. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 31, n. 3, p. 54-63, Nov. 1990.
- DIBB, S. e SIMKIN, L. Marketing and Marketing Planning: Still Barriers to Overcome, European Marketing Academy Conference Proceedings, v. 4, Warwick, p. 1636-1645, 1997.
- GRIFFIN, Tom. Marketing planning: observations on current practices and recent studies. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 12, p. 21-35, 1989.
- JAIN, Subhash. C. **Marketing Planning and Strategy**. Cincinnati: South Western, 2000.
- PIERCY, Nigel; MORGAN, Neil A. The marketing planning process: behavioural problems compared to analytical techniques in explaining marketing plan credibility. **Journal of Business Research**, v. 29, n. 3, p. 167, 1994.

SIMKIN, Lyndon. People and processes in marketing planning: the benefits of controlling implementation. **Journal of Marketing Management**, v. 12, n. 5, p. 375-90, 1996.