

i factory



Manual de Apoio

Workshop 3 - Plano de Comunicação e Marketing

Índice

Introdução	5
Metodologia	5
1. Capítulo I – Plano de Marketing	6
1.1. Diagnóstico	7
1.1.1. Análise Interna	8
1.1.2. Análise Externa	11
1.2. Estratégia	13
1.3. Implementação	17
1.4. Controlo e Avaliação	20
2. Tendências e oportunidades	21
3. Estudo de Caso	22
3.1. Dove	22
3.2. Jonhy Gomes	22
4. Ferramentas	23
5. Lições Aprendidas	25
6. Conclusão	26
Referências	27
Ficha Técnica	28



Índice de Figuras

Figura 1. Etapas Plano de Marketing.....	6
Figura 2. Matriz BCG.....	9
Figura 3. Matriz de Ansoff.....	14
Figura 4. Logótipo Dove	22

Índice de Tabelas

Tabela 1. Análise SWOT.....	10
Tabela 2. Análise PESTAL.....	11
Tabela 3. Modelo das 5 Forças de Porter.....	13
Tabela 4. Objetivos e Metas da Empresa.....	14
Tabela 5. Estratégia(s) de Crescimento da Empresa.....	15
Tabela 6. Mercado(s) e/ou Segmento(s)-Alvos Seleccionados.....	15
Tabela 7. Posicionamento Esperado.....	16
Tabela 8. Estratégias de Marketing.....	17
Tabela 9. Programação das Ações.....	18
Tabela 10. Explicação das Ações.....	18
Tabela 11. Cronograma das Ações.....	19
Tabela 12. Orçamento Previsto.....	19
Tabela 13. Mapa de Controlo e Avaliação.....	20
Tabela 14. Portfólio Atual da Empresa.....	24
Tabela 15. Digital Marketing Canvas Fonte: Elaboração Própria.....	24
Tabela 16. Lições aprendidas.....	25

Introdução

O Plano de Marketing é um elemento essencial para o Plano de Negócios de uma organização, sendo que fornece ações mais detalhadas e específicas nas vertentes de marketing (Brito, 2018). Esta ferramenta tem a finalidade de orientar as estratégias da empresa, de forma a obter uma maior eficácia, eficiência e efetividade nas suas atividades de marketing¹.

O principal objetivo é providenciar às organizações informações que permitam uma melhor adequação do seu Plano de Marketing atual, ou a elaboração de um novo e melhorado Plano, caso a empresa tenha a intenção de atuar num novo mercado e/ou servir um novo segmento de mercado.

De forma a obter melhores *insights* sobre as óticas de marketing e de vendas, foram consultados diversos artigos e livros, que foram retirados das bases de dados ABI/Inform, b-on, Google Scholar, RCAAP, scite.ai e Scopus. Foram, também, consultados alguns *websites* ligados a estas temáticas.

O Manual está dividido em três grandes secções, sendo eles: 1. A revisão de literatura, onde são evidenciados e esclarecidos alguns dos principais pontos a considerar para a elaboração do Plano de Marketing; 2. Modelo de Plano de Marketing, onde são descritas as diversas etapas associadas à elaboração do Plano, e são apresentadas múltiplas tabelas, que ao serem preenchidas auxiliam a empresa a elaborar o seu Plano de Marketing.

Metodologia

Neste capítulo foi utilizada uma metodologia de investigação secundária, procedeu-se à colheita e análise de informação de terceiros com o intuito de entender como é estruturado um plano comercial e de marketing e quais os seus impactos no contexto empresarial.

Neste sentido, foram utilizados diversos motores de busca de modo a encontrar informação relevante para a realização deste capítulo. A pesquisa incidiu, principalmente, sobre o que é um Plano Comercial e de Marketing e como é estruturado.

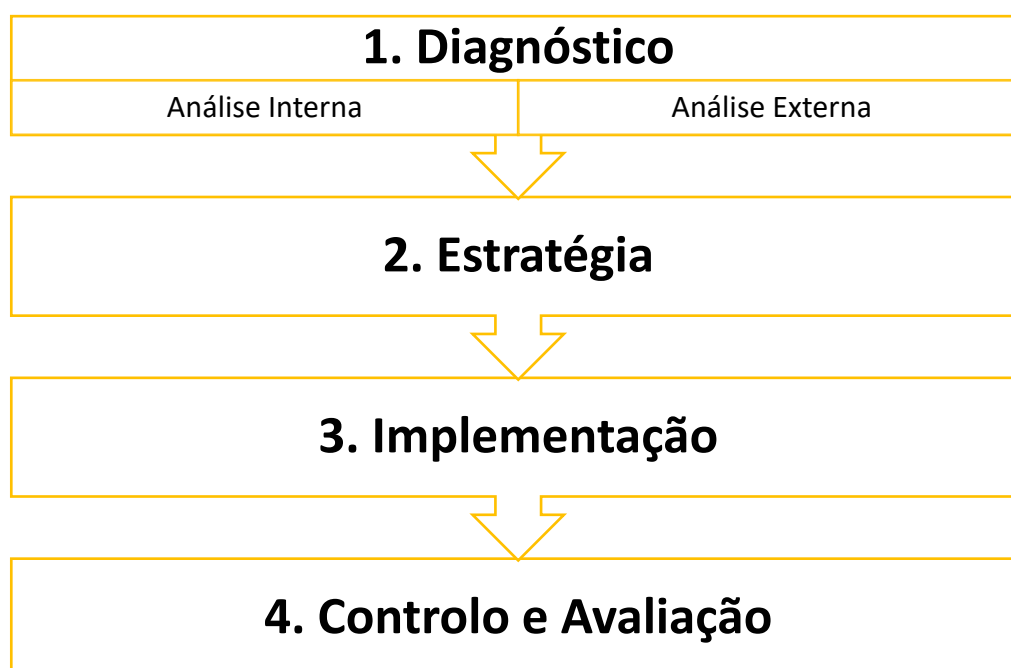
¹ <http://www.loadingconsulting.pt/plano-marketing-importancia/>

Para além de artigos, foram também consultados websites ligados à área comercial e à área do Marketing. Por fim, foi analisado um estudo de caso e daí retirar as lições aprendidas relativamente ao tema abordado neste capítulo.

1. Capítulo I – Plano de Marketing

O modelo que irá ser apresentado e explicado em seguida irá conter informações que estão relacionadas com a área de Marketing. O resultado final esperado do preenchimento do modelo é a elaboração de um plano de marketing que está devidamente ajustado, tanto aos recursos da empresa, como aos mercados onde esta atua e aos clientes-alvo que pretende servir. A aplicação do modelo irá variar em negócios que são B2B e B2C, e se as empresas comercializam produtos, serviços ou ambos. De forma que o modelo tenha a maior eficácia possível ao ser implementada na empresa, é recomendado que sejam preenchidos o máximo de campos possíveis. Assim sendo, o plano de marketing comporta 5 grandes etapas, como é possível visualizar na figura abaixo.

Figura 1. Etapas Plano de Marketing



Apesar de o Sumário Executivo aparecer em primeiro lugar no modelo, este é o último ponto que deve ser realizado, sendo que é o resumo de todo o modelo e irá conter algumas das principais informações que foram projetadas ao longo da criação do modelo.

Assim sendo, o verdadeiro primeiro passo a ser realizado é o Diagnóstico, onde deverá ser executada uma análise situacional, ou seja, implica a realização de uma análise interna e externa. Através destas análises, a organização vai entender com maior precisão como se encontram o ambiente e os mercados onde a empresa está inserida ou se pretende inserir. Para além disso, e como referido, deverá ser executada uma análise interna à organização, de forma a verificar qual a composição atual do portfólio da empresa e para averiguar se a organização tem capacidade para entrar e se estabelecer num novo mercado ou tentar abranger e servir um novo segmento de potenciais clientes.

Após o Diagnóstico, será dado início à definição da Estratégia. Neste ponto serão evidenciados tanto o segmento-alvo que a empresa quer realmente abordar, como o posicionamento que a empresa espera e quer ter na mente dos seus consumidores. Para além disso, será importante declarar os objetivos organizacionais, os quais deverão posteriormente ser mais pormenorizados em termos comerciais e de marketing, e as estratégias definidas para abordar um novo segmento e/ou entrar num novo mercado com sucesso.

Depois da definição da Estratégia dá-se início à etapa de Implementação. Será nesta etapa que serão determinadas e exibidas as diversas ações para alcançar os objetivos estabelecidos previamente. Cada ação deve estar acompanhada por uma descrição concisa da mesma e a identificação do colaborador responsável pela sua implementação.

A última etapa é a do Controlo e Avaliação. O principal objetivo desta etapa é controlar e avaliar os impactos das ações implementadas, por exemplo, através de um mapa de controlo e de avaliação das ações. Para além disso, e especificando mais em termos comerciais, deverá haver um controlo rigoroso dos contactos realizados pelos vendedores aos clientes. Esta etapa é essencial pois permite que sejam tomadas ações corretivas para contrariar os erros efetuados com a implementação das ações.

1.1. Diagnóstico

Segundo Silva (2012, p. 5), o diagnóstico da situação “é o ponto de partida para a identificação das questões-chave e dos fatores relevantes para a empresa”. O diagnóstico é, então, o primeiro passo que uma organização deve executar quando estiver a planear fazer alterações ou expandir, quer para um novo mercado, quer para um novo segmento-alvo.

Dibb *et al.* (2006, citado por Silva, 2012) afirmam que este diagnóstico passa pela análise da situação interna da empresa, isto é, a sua estrutura, a situação financeira, a organização do marketing, etc., e também pela análise do mercado, do ambiente externo e da concorrência.

Segundo Lovelock e Wirtz (citado por Rocha, 2018), a análise interna consiste na identificação dos recursos da empresa, tais como os recursos financeiros e humanos, o *know-how* e ativos físicos, e de quaisquer limitações ou restrições da organização. Para além disso, devem ser consideradas outras informações, como por exemplo, a dimensão da empresa, as suas vendas, a quota de mercado, a sua imagem, os seus clientes, e outros dados que sejam considerados necessários.

No que toca à análise externa, é essencial realizar uma análise ao mercado, isto é, uma análise dos dados e indicadores das vendas e dos consumidores que se encontram no(s) mercado(s) em que a empresa atua atualmente e/ou que espera atuar. É ainda importante, analisar a concorrência, concorrentes diretos ou indiretos, e qual o seu poder e dinâmica no mercado.

1.1.1. Análise Interna

1. Portfólio atual da empresa

Na análise interna da empresa, numa primeira fase, será necessário analisar a situação atual da empresa, ou seja, analisar e evidenciar a sua missão, visão, valores e portfólio atuais. Ao executar esta análise será possível analisar e avaliar o desempenho atual da empresa, a sua oferta atual e será mais fácil verificar se é possível atingir os objetivos estabelecidos para o futuro. Para além dos pontos evidenciados, será prudente discriminar os recursos humanos latentes à organização e os recursos financeiros despendidos para cada ação, quer seja comercial ou de marketing.

2. Matriz BCG

A Matriz BCG é composta por dois eixos, nomeadamente: o eixo vertical, que representa a taxa de crescimento do produto/serviço ou do negócio; e o eixo horizontal, que revela a quota de mercado associado ao produto/serviço/negócio e mede a força da empresa num certo mercado. Na Matriz existem quatro categorias, que se distinguem pela quota relativa de mercado e pela taxa de crescimento² associadas à mesma. Estas categorias são: as Interrogações; as Vacas Leiteiras; as Estrelas; e os Cães Rafeiros.

² <https://www.bcg.com/about/our-history/growth-share-matrix>

Figura 2. Matriz BCG



As Interrogações são negócios ou produtos/serviços com reduzida quota de mercado, mas que atuam em mercados com elevada taxa de crescimento. Implicam, muitas vezes, uma injeção de fundos, sendo que a empresa deverá pensar bem até onde deve investir os fundos, ou se deve sair do mercado (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005).

As Estrelas retratam produtos/serviços ou negócios que ocorrem num mercado de elevado crescimento e representam uma elevada quota de mercado (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005). São consideradas as “Interrogações” bem-sucedidas e retratam as melhores oportunidades de investimento.

As Vacas Leiteiras são negócios saturados que atuam em mercados com taxas de crescimento reduzidas, mas que ainda têm a maior quota de mercado. Não precisam de grandes investimentos e geram margens de lucro e excedentes de tesouraria elevados. Devem ser “mungidas” para a obtenção de liquidez utilizada em produtos/serviços/negócios “Estrelas” e “Interrogações” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005).

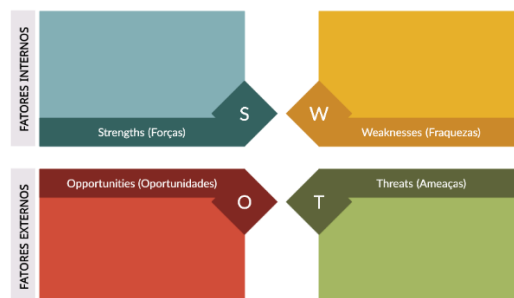
Os Cães Rafeiros representam negócios com fraca quota de mercado que concorrem num mercado de concorrência reduzida. Estes negócios geram poucos lucros, ou até prejuízos, e possivelmente devem ser abandonados (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005).

3. Análise SWOT

A Análise SWOT resume as informações mais importantes, relativas aos fatores internos e externos, que têm influência direta nas ações da empresa. Posto isto, a Análise SWOT reflete as forças (capacidades internas que podem ajudar a empresa a alcançar os seus objetivos), as fraquezas (elementos internos que podem interferir com a capacidade da empresa atingir os seus objetivos), as oportunidades (áreas de necessidade do comprador ou de potencial interesse que a empresa pode ter um desempenho rentável) e as ameaças (desafios colocados por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que pode levar a vendas e lucros mais baixos) (Kotler & Keller, 2016).

A informação exibida na análise SWOT deve ser fidedigna e de fácil entendimento, sendo que deve permitir conhecer verdadeiramente a realidade da empresa. Através da construção de uma análise SWOT é possível aferir com maior veracidade o grau de impacto que cada fator tem para a empresa e para o seu futuro (Oliveira, et al., s.d.).

Tabela 1. Análise SWOT



4. Digital Marketing Canvas

O Digital Marketing Canvas possui uma estrutura que permite comunicar a proposta de valor do produto/serviço com técnicas de marketing e de tecnologias digitais. Desta forma, é um modelo que pretende desenvolver a estratégia de marketing digital, incluindo as ações, campanhas e táticas que se irão usar. (Xtensio, s.d.)

Assim sendo, o primeiro passo é definir a “Missão”, “Visão” e história da “Marca”, o que irá determinar o que a marca representa e no que se difere face à sua concorrência.

Como vimos anteriormente, a “Proposta de valor” são os benefícios que a empresa consegue dar ao seu público-alvo e que a distinguem dos seus concorrentes.

O “Público-alvo” trata-se das pessoas a quem se destina o produto/ serviço. São os clientes atuais e os clientes que se pretende alcançar a iniciar a vertente digital da marca.

O bloco “Aquisição” pretende obter visitantes dos principais canais, ou seja, é definir qual são as plataformas que o público alvo mais se envolve e optar por essas. (Xtensio, s.d.)

O bloco “Ativação” serve para definir métricas que garantem que os objetivos de marketing digital estão a ser atingidos. Assim sendo, deve-se estabelecer um objetivo que, quando alcançado, represente um “momento aha” (pode ser um número específico como interações com o produto, compras iniciadas,...), (Xtensio, s.d.)

O bloco “Referência” trata-se do momento em que clientes falam do produto a outras pessoas e essas, por sua vez, decidem experimentar o produto. Desta forma, o objetivo deste bloco é

enumerar estratégias que façam com que os clientes atuais promovam e aumentem o público-alvo da empresa., (Xtensio, s.d.)

A “Receita” consiste em determinar como o produto/serviço irá gerar receita através do comportamento dos clientes. Além disso, serve para destacar as fontes de receita da empresa através da vertente digital (venda de anúncios, taxas de assinaturas...)

O bloco “Mercado” trata-se de um estudo do mercado, ou seja, identificar os principais concorrentes, a posição da empresa no mercado, como os clientes dão resposta ao problema encontrado pela empresa, entre outros. (Xtensio, s.d.)

Por último, a estratégia de “Retenção” pretende determinar a forma como a empresa vai manter os seus clientes, isto é, o que ela vai fazer para desenvolver uma base de clientes leal.

1.1.2. Análise Externa

1. Análise PESTAL

Em termos macroambientais é prudente o recurso à ferramenta de Análise PESTAL. Esta ferramenta permite uma análise dos contextos Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal que têm impacto no negócio da empresa. Deste modo, uma organização pode conhecer, de uma forma mais específica, qual a situação atual do mercado onde já está inserida ou se pretende inserir. Assim sendo, aqui será importante evidenciar pontos de cada contexto que potencialmente influenciam direta e indiretamente o negócio da empresa.

Tabela 2. Análise PESTAL



Mais especificamente, o que deve ser referido em cada contexto é:

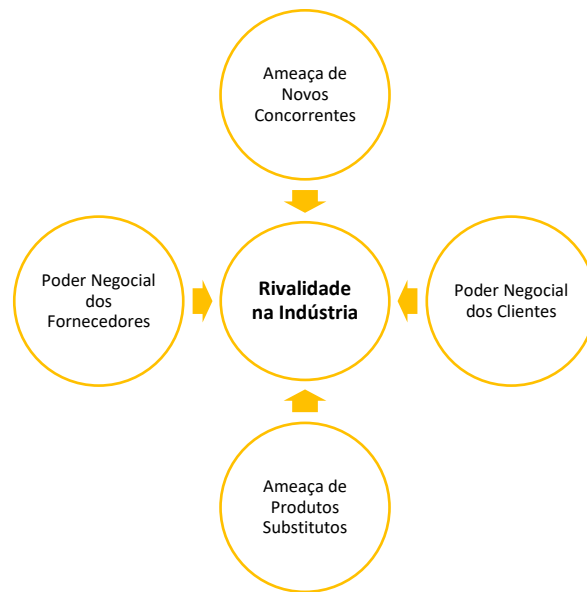
- Contexto Político: as intervenções governamentais que influenciam os objetivos das organizações (Baltazar, 2014), tais como, a estabilidade do Governo e políticas governamentais, leis e regulamentação técnica do setor, acordos de comércio internacional em vigor³, entre outros;
- Contexto Económico: fatores como o crescimento do PIB, as taxas de juro e de câmbio (Baltazar, 2014), incentivos e financiamentos disponíveis, taxa de desemprego atual e respetivas políticas de emprego, nível de confiança económica do país³, etc.;
- Contexto Social: permite identificar as características do consumidor, como por exemplo, o estilo de vida na zona da empresa e distribuição geográfica³, os hábitos de consumo e de compra (Baltazar, 2014), entre outros;
- Contexto Tecnológico: tecnologias disponíveis usadas atualmente³, novas tecnologias, a evolução das tecnologias e o nível de I&D (Baltazar, 2014), etc.;
- Contexto Ambiental: identificação dos aspetos ambientais e como estes podem impactar o funcionamento da empresa, tais como, a regulamentação ambiental e ecológica, as políticas de sustentabilidade, a utilização de energia renovável³, entre outros;
- Contexto Legal: conhecer a legislação e aspetos relacionados com a mesma, isto é, a legislação pendente ou mudanças de tributação, a legislação laboral, a lei do consumidor, prazos de ajuste às mudanças legislativas³, etc.

2. As 5 Forças de Porter

No que toca ao contexto Microambiental, a organização deve fazer uma pesquisa exaustiva aos Fornecedores, Concorrentes, Intermediários, Clientes e à própria Empresa. O recurso ao Modelo das 5 Forças de Porter é recomendado neste ponto, pois permite uma análise mais minuciosa do poder atribuído aos concorrentes, aos fornecedores e clientes, e o impacto que potenciais produtos substitutos poderão ter, tanto para o mercado, como para os clientes. Ao saber todas estas informações, será mais fácil verificar se a empresa tem a capacidade para fazer frente aos concorrentes que se encontram no mercado, e se conseguem entrar e permanecer no mercado com hipóteses de sucesso.

³ <https://www.vendus.pt/blog/analise-pestel/#>

Tabela 3. Modelo das 5 Forças de Porter



1. Os Fornecedores – podem controlar o sucesso de um negócio se detêm o poder. Isto acontece quando este é o único ou o maior fornecedor da empresa; quando a empresa não é vital para o negócio do fornecedor; ou quando o produto do fornecedor é fundamental para o negócio.
2. Os Intermediários (Resellers) - se o produto que a empresa produz for levado para o mercado por intermediários, então o sucesso de uma empresa é afetado por estes.
3. Os Clientes – a forma como uma empresa irá comercializar os seus produtos e serviços irá depender de quem os seus clientes são e qual a sua razão para comprar o produto/serviço.
4. A Concorrência – é necessário considerar sempre os concorrentes e a forma como vendem os seus produtos/serviços.
5. O Público em Geral – as empresas têm de considerar o público e a forma como este é afetado aquando da tomada de decisões e na definição de ações.

1.2. Estratégia

Após ser analisada a situação atual da empresa e os ambientes onde esta atua, é essencial prosseguir para a definição de objetivos e metas específicas (Brito, 2018). A fixação de objetivos é um ponto essencial para que se definam as estratégias e o percurso a seguir pela empresa a longo prazo (Penacho, 2017).

De acordo com SEBRAE (2013, p. 36), os objetivos e as metas são os resultados que a empresa tem a expectativa de alcançar, pelo que os objetivos são “declarações amplas e simples do que

deve ser realizado pela estratégia de marketing”, enquanto as metas são declarações “mais específicas e essenciais para o plano”.

Os objetivos e metas a ser elaborados pela organização devem de ser considerados SMART, isto é, têm de ser realistas, concretos e mensuráveis. Para a construção dos objetivos e metas, que tanto podem ser quantitativas ou qualitativas, têm de ser ponderados os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente que foram detetadas anteriormente e devidamente apresentadas na Análise SWOT (Penacho, 2017).

Tabela 4. Objetivos e Metas da Empresa

PERÍODO: _____	
Objetivos	
Metas	

De acordo com Lindon *et al.* (2009, citado por Brito, 2018), a escolha prévia de objetivos e metas permite que a estratégia que a organização irá adotar esteja em coerência com as políticas e valores da empresa, permite que os colaboradores estejam cientes e de acordo com os objetivos estabelecidos e possibilita a mensuração de indicadores de resultados e desempenho da estratégia.

Para ser elaborada a estratégia da empresa, será primeiro necessário escolher qual a melhor estratégia de crescimento para a organização. A Matriz de Ansoff é uma ferramenta útil para perceber qual a orientação estratégica de crescimento que a empresa pode optar (Carvalho, 2017), pelo que apresenta quatro estratégias diferentes de crescimento.

É importante enfatizar que as empresas não estão restringidas a apenas escolher uma estratégia, ou seja, podem escolher mais do que uma das estratégias evidenciadas na figura abaixo. Assim sendo, a Matriz de Ansoff relaciona os produtos/serviços de uma empresa, quer aqueles já existentes ou novos, com os mercados onde a empresa já atua ou tenciona atuar.

Figura 3. Matriz de Ansoff

		Produtos / Serviços	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Tabela 5. Estratégia(s) de Crescimento da Empresa

Estratégia(s) Escolhida(s)	
-------------------------------	--

De acordo com Brito (2018), duas das estratégias de marketing mais importantes são a segmentação e o posicionamento. Através da segmentação, a empresa pretende restringir os potenciais consumidores e escolher quais os mais indicados e vantajosos para o seu negócio em particular. Por sua vez, o posicionamento está relacionado com a imagem que a organização pretende transmitir ao seu cliente em relação ao seu negócio.

Assim sendo, é essencial fazer a segmentação do mercado, isto é, dividir o mercado em segmentos que possuam necessidades homogéneas. Como referenciado, a segmentação irá permitir que a empresa defina quais os potenciais clientes que a empresa pretende realmente abordar com os seus produtos/serviços. Alguns dos critérios de segmentação que as empresas podem usar são: a segmentação geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental (Brito, 2018). Após ser realizada a segmentação, e de forma a restringir ainda mais os segmentos identificados, a organização poderá recorrer ao *targeting*, que, por sua vez, permite identificar qual é o verdadeiro cliente-alvo da empresa. As análises realizadas na primeira fase, no Diagnóstico, permitem que a empresa perceba se tem a capacidade para servir o(s) mercado(s) e clientes-alvo escolhidos.

Tabela 6. Mercado(s) e/ou Segmento(s)-Alvos Selecionados

Mercado(s) / Segmento(s)- Alvo Selecionados	
--	--

Definidos os clientes-alvo da empresa, surge a necessidade de definir de que forma a empresa procura posicionar-se no mercado. É fulcral a organização ocupar um lugar na mente dos seus seguidores, criar uma posição única e diferente comparada à dos concorrentes existentes no mercado (Carvalho, 2017). Como é possível perceber, o posicionamento está vinculado à ideia de diferenciação, isto é, como a empresa espera diferenciar-se da concorrência, e apresentar mais benefícios, tanto tangíveis como intangíveis, para os seus clientes.

Como já referido, a fase do posicionamento deriva logicamente da segmentação e da definição dos clientes-alvo (*targeting*) (Silva F. A., 2012; Rocha S. R., 2018). De acordo com Kotler (2012, citado por Silva, 2012), o posicionamento é o ato de desenhar a oferta da organização e a sua imagem, de forma a esta ocupar um lugar distinto e privilegiado na mente dos consumidores em relação aos produtos/serviços dos concorrentes.

Um posicionamento bem definido ajuda a identificar a marca, os benefícios da marca, os pontos de diferenciação do produto/empresa (Kotler & Keller, 2016). De forma a possuir este posicionamento privilegiado, as empresas necessitam de entender as preferências dos clientes e as características da oferta dos concorrentes, e adequar os seus programas e ações às necessidades dos segmentos de clientes selecionados (Silva F. A., 2012).

Tabela 7. Posicionamento Esperado

Posicionamento	
----------------	--

De acordo com Brito (2018, p. 34), “os elementos do *marketing-mix* são uma peça fundamental para a concretização de estratégias de marketing e para a definição de um posicionamento”. O *Marketing-Mix* é constituído por quatro ou sete pontos, dependendo se a empresa comercializa produtos ou serviços respetivamente, que são controlados pela empresa e que têm como objetivo atuar de forma articulada e influenciar as decisões do consumidor face ao mercado (Soares, 2018). O MM permite à organização colocar no mercado estratégias concebidas para alcançar os objetivos estabelecidos.

Assim sendo, após serem identificados os clientes-alvo da organização e ser idealizado o posicionamento da empresa na mente dos consumidores, a empresa deverá proceder à definição das estratégias de marketing a adotar para prosseguir com a abordagem ao novo mercado/segmento-alvo. Em suma, a estratégia de marketing permite definir como a organização irá alcançar os objetivos e metas estabelecidas, e como irá gerir a relação com o mercado de maneira a obter vantagens sobre a concorrência (SEBRAE, 2013).

Estas estratégias irão ser levadas a cabo através das ações que serão identificadas e explicadas na próxima fase. Será importante delimitar estratégias referentes aos 4 ou 7 P's, isto é, para o produto, preço, distribuição, comunicação, e caso a empresa comercialize serviço, ainda estratégias referentes às pessoas, processos e evidências físicas.

Tabela 8. Estratégias de Marketing

Estratégias de Marketing	
1	
2	

Se a empresa tiver o intuito de alcançar um novo ou novos segmentos ou atuar num novo mercado, poderá ser necessário modificar a sua missão, visão e valores, e se a organização ainda não as possuir, será importante criá-las, pois irá definir a sua identidade organizacional e é uma forma de investir na comunicação da identidade da empresa para com os *stakeholders* (Carvalho, 2017).

1.3. Implementação

A Implementação refere-se ao processo de executar as estratégias de marketing constatadas na fase anterior, que, por sua vez, assegurarão a realização dos objetivos e metas definidas anteriormente (SEBRAE, 2013). De acordo com Silva F. A. (2012, p. 22), a Implementação de Marketing refere-se ao processo de operacionalização do Plano de Marketing em tarefas, sendo que estas “devem ser alocadas a um ou a vários indivíduos e as responsabilidades claramente identificadas”.

A fase de Implementação deve, então, incluir o plano de ações de marketing da empresa, onde são descritas todas as ações necessárias para a implementação dos objetivos estabelecidos, com a devida calendarização e orçamentação das mesmas, as quais têm o intuito de alcançar as metas definidas (Brito, 2018). Silva F. A. (2012, p. 22) refere, ainda, que as organizações devem estar preparadas para ajustar e adaptar o seu plano de implementação, caso surjam “eventos inesperados que não estavam previstos no plano”.

Assim sendo, será importante identificar e definir as ações de marketing, e explicá-las devidamente. De forma a completar a programação e explicação das ações, deverão ser definidos os responsáveis pela implementação de cada ação específica.

Com isto, é recomendável que as organizações programem e calendarizem as suas ações, em termos específicos, ou seja, dividindo as ações por cada “P” pertencente ao MM. Isto é, numa primeira tabela apresentar cada ação, apenas por um simples título, e numa outra tabela descrever com maior precisão cada uma destas ações. É também importante calendarizar e definir os responsáveis pela implementação de cada ação específica. Como já mencionado, as

empresas que comercializam produtos apenas deverão preencher a tabela para os 4 P's, e as que comercializam serviços deverão preencher as ações referentes aos 7 P's.

Tabela 9. Programação das Ações

<i>Marketing-Mix</i>	Ação	Responsável
Produto	1.	
	2.	
Preço	1.	
	2.	
Distribuição	1.	
	2.	
Promoção	1.	
	2.	
<u>Pessoas</u>	1.	
	2.	
<u>Processos</u>	1.	
	2.	
<u>Evidências</u> <u>Físicas</u>	1.	
	2.	

Tabela 10. Explicação das Ações

Explicação concisa de cada ação	
Produto	AÇÃO 1
	AÇÃO 2
Preço	AÇÃO 1
	AÇÃO 2
Distribuição	AÇÃO 1
	AÇÃO 2
Promoção	AÇÃO 1
	AÇÃO 2
<u>Pessoas</u>	AÇÃO 1
	AÇÃO 2
<u>Processos</u>	AÇÃO 1
	AÇÃO 2

<u>Evidências</u>	AÇÃO 1
<u>Físicas</u>	AÇÃO 2

Tabela 11. Cronograma das Ações

	Ano xxxx											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<u>Produto</u>												
<u>Preço</u>												
<u>Distribuição</u>												
<u>Promoção</u>												
<u>Pessoas</u>												
<u>Processos</u>												
<u>Evidências</u>												
<u>Físicas</u>												

Será importante fazer uma descrição detalhada dos recursos financeiros necessários para cada elemento do plano. A criação de um orçamento permite que a organização veja quanto lhes verdadeiramente custa a implementação do plano. Para além disso, a empresa ao apresentar este orçamento, tem um maior controlo sobre o plano e os seus resultados (Brito, 2018).

Tabela 12. Orçamento Previsto

Ações que exigem orçamento	Orçamento previsto
	TOTAL previsto:

1.4. Controlo e Avaliação

De forma a controlar a implementação das ações e avaliar o desempenho do plano é importante realizar o controlo e avaliação das ações levadas a cabo e o desenrolar dos acontecimentos para que não existam falhas de execução (Carvalho, 2017), e se necessário, executar um plano de contingência com ações corretivas futuras (Penacho, 2017). Esta fase é importante pois, como Oliveira et al. (s.d., p. 87) afirmam, “de nada serve ter um plano se não o monitorizarmos”.

Assim sendo, com o interesse de controlar e avaliar a eficácia e eficiência das ações propostas é relevante estabelecer critérios de monitorização para cada uma das ações estabelecidas. Juntamente, poderá também fixar-se o período de avaliação e escolher os responsáveis por controlar e garantir a implementação de cada ação (Carvalho, 2017; Penacho, 2017).

Complementando o controlo realizado pelos responsáveis, é necessário que sejam acompanhadas as tendências dos mercados, para verificar se as ações traçadas vão de encontro com as tendências atuais, e caso haja alguma alteração ou mudança a nível interno e/ou externo, o plano deverá ser revisto e atualizado (Penacho, 2017).

Penacho (2017, p. 54) refere que o controlo das atividades poderá ser realizado com recurso à:

- a. “realização de auditorias;
- b. medição do volume de vendas, margem de lucro e aumento da percentagem de clientes;
- c. realização e aplicação de questionários de satisfação aos clientes”.

Para além das diferentes formas evidenciadas acima, será importante realizar reuniões periódicas com os colaboradores, pelo que estas irão ajudar a expor a situação atual da empresa e os seus objetivos futuros (Penacho, 2017).

A tabela abaixo é apenas um exemplo de um mapa que pode ser usado para controlar a implementação das ações e o desempenho do plano, sendo que poderá ser necessário efetuar alguns ajustes ou mudanças ao longo da execução das ações (Carvalho, 2017).

Tabela 13. Mapa de Controlo e Avaliação

Ação	Método de Avaliação	Periodicidade	Responsável	Atingido ou Não Atingido	Avaliação (0 – 10)

Um dos principais pontos da fase do Controlo são os contactos efetuados pelos comerciais para com os clientes, algo que pode ser controlado de uma forma mais simples através de um *software* de CRM (IAPMEI, 2016). Os colaboradores, ao efetuarem contactos contínuos com os clientes, irão beneficiar de um *feedback* sobre os seus produtos/serviços e os serviços prestados. De uma forma, estes contactos alicerçados aos questionários de satisfação aos clientes, irão ajudar a que a empresa delimite e ajuste de uma forma mais concreta os seus produtos e serviços aos seus consumidores.

2. Tendências e oportunidades

Vendas baseadas em valor e postura consultiva

Não restam dúvidas que as estratégias de vendas utilizadas antigamente estão cada vez mais ultrapassadas e a tentativa de vender o produto por meio da insistência já não é tão eficiente.

Os clientes hoje em dia desejam ser tratados de outra forma, esperando assim maior atenção por parte do vendedor, de modo que este satisfaça realmente os interesses ou necessidades e não se interesse apenas em vender o produto. Atualmente as empresas priorizam a abordagem baseada no valor, tornando a abordagem ao cliente mais personalizada.

Assim, os vendedores focam em demonstrar ao cliente que ele realmente vai encontrar benefícios ao adquirir certo produto ou serviço. Com isto, as vendas consultivas demonstram-se como uma tendência a ser utilizada.

Social Selling

As redes sociais, desde a sua criação, é um meio de comunicação que tem crescido bastante, principalmente a nível empresarial. Hoje em dia, as empresas apostam bastante nas redes sociais para divulgar e até comercializar os seus produtos.

As redes sociais trouxeram vários benefícios para as empresas, permitindo que os seus produtos ou serviços, através de uma plataforma, sendo divulgados, terem um alcance que anteriormente não era possível.

Além disso, através das redes sociais as empresas conseguem ter um contacto mais próximo com o cliente, tendo assim acesso rápido e fácil aos interesses, desejos ou necessidades do seu público-alvo. Assim as redes sociais assumem-se como uma tendência no que concerne à sua importância no plano de marketing a ser implementado pelas empresas.

3. Estudo de Caso

3.1. Dove

Campanha de marketing

A marca de produtos de beleza e cuidados de saúde, tornou-se um caso de sucesso no que concerne à sua estratégia de marketing pela forma que divulga os seus produtos.

Figura 4. Logótipo Dove



Numa campanha de marketing (“Retratos da Real Beleza”), a marca não se interessa apenas em aumentar a receita com a venda dos seus produtos, vão mais longe e criam uma aproximação e relacionamento com as mulheres.

Nessa campanha, a Dove passa a mostrar nas suas publicidades, mulheres reais que fogem um pouco aquilo que são os padrões de beleza. Neste sentido a marca dá a conhecer ao seu público, histórias reais que emocionantes e, assim, conseguem criar empatia com aqueles que assistem as suas campanhas.

3.2. Jonhy Gomes

Johnny Lourenço Gomes, 24 anos

Residência: Arcos de Valdevez

Estudei 2 anos arquitetura paisagista na faculdade de ciências da Universidade do Porto, saí da faculdade porque percebi que não iria conseguir entrar no mercado de trabalho que tinha imaginado e comecei a trabalhar numa empresa que constrói casas pré- fabricadas em madeira.



1. Sumário Executivo (descrição do negócio)

O negócio chama-se Wood Oasis e trabalham na construção de casas personalizadas em madeira através do design em 3D com precisão real.

As casas com estrutura de Madeira podem ter uma aparência e funcionalidade bem genial, com acabamentos possíveis em variadíssimos materiais, com uma exploração original da composição de todas as matérias que tornam uma casa o nosso local favorito. O tempo de construção é metade do que uma casa tradicional.



2. Mercado Potencial

Toda a gente gosta e precisa de construir uma casa. Têm um leque de alternativas que abrange todos os tipos de orçamentos, do mais simples ao mais complexo.

3. O Problema a resolver

Pretende que o serviço da construção permita desenvolver produtos originais e exclusivos.

4. A Solução

Construções de Madeira, que utiliza o design personalizado e a visualização em 3D, proporcionando um serviço de construção que permite desenvolver produtos Originais & Exclusivos

5. Indicadores e Métricas de Avaliação

A avaliação do investimento neste negócio foi feita no ano de 2020, época em que os preços das matérias-primas ainda estavam dentro da normalidade, se fosse hoje já seria diferente, mas tendo em conta que é um método de construção mais rápido, conseguiu entrar com relativa facilidade no mercado. Encontrou motivação nos países em que as construções em madeira são dominantes e percebi que é um negócio com potencial, mas em Portugal há muita falta de informação acerca deste tipo de construções e muito apegados à construção tradicional. É um negócio que ainda está em implantação no nosso país.

6. Relevância da Gestão e Implementação de um Plano de Marketing

Hoje em dia é crucial a implementação de um plano de marketing e a sua devida gestão porque vivemos numa época de muita competição e muita concorrência. Temos disponíveis várias ferramentas que potenciam muito as vendas e nos fazem alcançar mercados que há poucos anos não era possível ou era muito difícil. No meu caso, gostaria de entrar no ramo da construção e venda própria, o meu plano de marketing será colocar as casas á venda numa imobiliária, se tudo correr bem.

4. Ferramentas

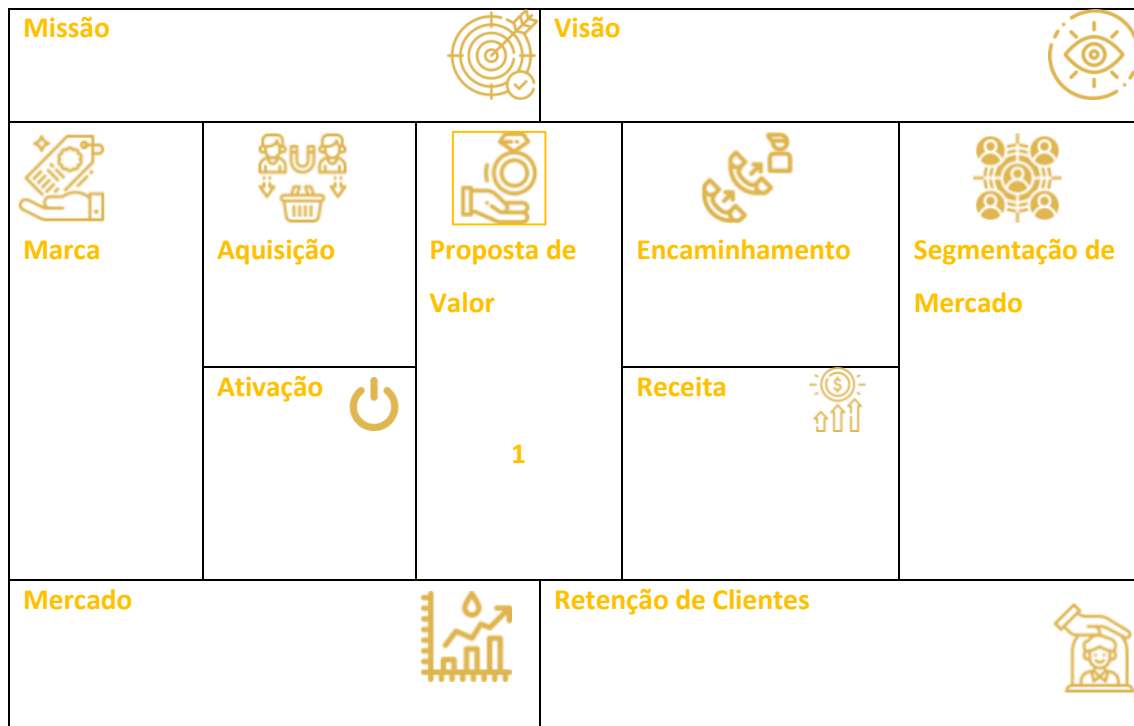
Portefólio da Empresa

Tabela 14. Portfólio Atual da Empresa

Produto/Serviço 1 _____	Descrição: Segmentos-alvo: Importância:
Produto/Serviço 2 _____	Descrição: Segmentos-alvo: Importância:
Produto/Serviço 3 _____	Descrição: Segmentos-alvo: Importância:
Produto/Serviço 4 _____	Descrição: Segmentos-alvo: Importância:
Produto/Serviço 5 _____	Descrição: Segmentos-alvo: Importância:

Digital Marketing Canvas

Tabela 15. Digital Marketing Canvas | Fonte: Elaboração Própria



5. Lições Aprendidas

Tabela 16. Lições aprendidas

Lições aprendidas	
Boa prática	Modo de Proceder
Análise Pestal	<ul style="list-style-type: none"> Ao recorrer à análise Pestal na estruturação do plano de marketing é possível caracterizar o mercado-alvo em vários aspetos, o que facilita a delineação da estratégia de marketing e a perceber de que modo o produto da empresa se pode inserir nesse mercado.
Marketing digital Canvas	<ul style="list-style-type: none"> O Canvas de Marketing Digital tem como objetivo alinhar os objetivos da organização com a visibilidade que esta tem no mercado digital e de que forma é que podem atuar para melhorar a sua <i>performance</i>.
Marketing de Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> O marketing de conteúdo permite à marca criar uma relação com o seu cliente, recorrendo a campanhas ou estratégias que liguem o conteúdo divulgado pela marca com os interesses ou necessidades dos seus clientes.

6. Conclusão

O Plano de Marketing e de Comunicação possibilita e ajuda as organizações a elaborar e/ou ajustar o as suas estratégias de marketing de modo a estruturar e direcionar o seu negócio.

Para além disso, uma organização ao possuir esta adoção estratégica, está preparada e ciente das possíveis oscilações de mercado, e estão, também, conscientes das mudanças de tendências que poderão existir. Ainda mais, o Plano de Comunicação e de Marketing consegue minimizar os riscos associados à captação de um novo segmento de mercado e/ou atuação num novo mercado. Este auxilia e contribui para a promoção de ações, quer comerciais ou de marketing, que serão importantes para conquistar vantagens sobre a concorrência, aumentar a participação no mercado e os lucros da empresa. É, então, possível afirmar que o Plano é um ponto claro de diferenciação e é extremamente importante para o sucesso de um negócio.

Todos os pontos que foram referenciados, quer sejam de cariz de marketing ou comunicação, têm a sua devida importância e devem ser clarificados e tidos em consideração para que um negócio tenha o sucesso desejado.

Assim, nos estudos de casos apresentados importa referir que quanto à DOVE, a marca tenta passar a imagem de que as mulheres reais fogem um pouco aquilo que são os padrões de beleza. Neste sentido a marca dá a conhecer ao seu público, histórias reais que emocionantes e, assim, conseguem criar empatia com aqueles que assistem as suas campanhas, utilizando isto como estratégia de comunicação para chegar ao seu público-alvo.

Quanto ao WOOD OASIS, a comunicação passa por expor os trabalhos feitos ao longo do tempo, sendo que demonstram que cada projeto é único e altamente personalizável consoante as necessidades e gostos de cada cliente.

Referências

- Amato, H. S. (2002). *Como Negociar: Técnicas, Estratégias e Táticas para Negociar Melhor e Obter Vantagens*. São Paulo: Editora STS.
- Baltazar, A. C. (2014). *Plano de Marketing: Implementação de um espaço de Estética numa Clínica Médica*.
- Baranger, P., Helfer, J. P., Bruslerie, H. d., Orsoni, J., & Peretti, J. M. (1990). *Gestão: As Funções da Empresa*. Lisboa: Sílabo.
- Barros, M. M. (2006). *Competências Estratégicas de Negociação em Gestão Comercial: Estudo sobre a Relevância da Eficácia Negocial e a Assertividade*. Porto.
- Berry, T., & Wilson, D. (2000). *On Target: The Book on Marketing Plans*. Palo Alto Software, Inc.
- Bria, F. (2017). *Plano Comercial para a Introdução no Mercado de um Produto à Base da Chia*. Porto Alegre.
- Brito, D. R. (2018). *Plano de Marketing para a empresa I-Team Portugal*. Maia.
- Buffon, G., Corte, G. M., & Melo, E. S. (2019). Avaliação da Gestão Comercial nas MPEs no Sudoeste do Paraná. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo (v.7, n.2)*, 70-87.
- Carvalho, A. (2017). *Plano de Marketing da M.P.STREET*. Porto.
- Coelho, R. P. (2012). *Gestão Estratégica de Parcerias em Rede*. Aveiro.
- Costa, T. G., & Carvalho, L. C. (2016). *Gestão Internacional - Contextos e Tendências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, S. R. (2012). *CRM – Customer Relationship Management - Uma Estratégia - Estudo de Caso Osvaldo Matos*. Porto.
- Dallagnol, D., Reche, R. A., & Bertolini, A. L. (2019). Análise Estratégica do Portfólio de Produtos de uma Empresa do Setor Moveleiro com base na Matriz BCG. *Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas*, 148-171. Obtido de <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xixmostrappga/paper/viewFile/6336/2096>



Ficha Técnica

Título

Manual de Apoio - Workshop 3 - Plano de Comunicação e Marketing

Autores

Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A.

Data de publicação

2022