

# Plano de Marketing

Philip Kotler

## I. Sumário Executivo

Em uma grande empresa todos os projetos devem ser submetidos a aprovação da sua alta administração, logo o sumário executivo consiste em um breve resumo do plano proposto, com as principais metas e recomendações, direcionando à administração da empresa com o propósito de uma rápida avaliação, de modo que haja um conhecimento prévio do objetivo preestabelecido, das metas a serem seguidas e da forma mais viável para uma realização objetiva e acima de tudo satisfatório.

O Sumário Executivo deve conter de forma clara os dados concernentes a situação da empresa, produto e todos os pontos que serão a base de trabalho para o objetivo esperado, tais como: Para cada uma meta de lucro de tal valor, seria necessário uma meta de vendas em relação ao ano anterior e por consequente uma maior participação no mercado respectivo. Sendo que para essa finalidade será preciso determinadas melhorias como preço, propaganda e distribuição; levando em consideração o orçamento de marketing exigido e qual a margem de aumento ou contenção em relação ao plano anterior.

## II. Situação Atual de Marketing

A empresa deve determinar não apenas quais necessidades servir mas também as necessidades de quem servir. A maior parte dos mercados é grande demais para que uma empresa possa fornecer todos os produtos e serviços necessários a todos os compradores naquele mercado. Precisa-se de alguma delimitação de recursos, sendo assim, precisa selecionar mercados-alvo.

Os mercados variam no seu grau de heterogeneidade. Em extremo, há mercados compostos de compradores que são muito semelhantes em seus desejos, exigências e reações às influências de marketing. No outro extremo encontram-se os mercados compostos de compradores que procuram qualidades e/ou quantidades substanciais de produtos diferentes.

Ao querer entrar no mercado a empresa deve tomar algumas decisões, tais como:

- Determinar aqueles atributos por meio dos quais identificará a possível existência de segmentos de mercados distintos, ou seja, um processo de se identificar grupos de compradores com diferentes desejos ou necessidades de compra;
- Determinar o tamanho e o valor dos vários segmentos de mercado;
- Determinar como as marcas existentes estão posicionadas no mercado, que seriam identificados e descritos em termos de tamanho, metas, participação de mercado, qualidade dos seus produtos, suas estratégias de marketing e outras características necessárias para compreender suas intenções e comportamento;

- Observar os segmentos de mercado que não estão sendo servidos ou que estão servindo inadequadamente pelas marcas existentes, apresentando dados sobre a dimensão e a importância de cada canal de distribuição;
- Determinar as características correlatas de segmentos atraentes, tais como:
  - Características Geográficas  
Busca critérios geográficos, tais como nações, estados, municípios, cidades e outros, reconhecendo os potenciais de mercado e os custos pertinentes a cada região, determinando mercados que poderiam servir melhor.
  - Características Demográficas  
Busca variáveis demográficas tais como idade, o sexo, a renda, a profissão etc.. É uma variável de bases mais populares para se distinguir os agrupamentos mais significativos de mercado, cuja uma das razões seriam as necessidades dos consumidores ou taxas de uso que são geralmente muito associadas com estas variáveis. Outra razão é que são mais fáceis de se medir do que os outros tipos de variáveis.
  - Características Psicográficas  
As variações psicográficas se referem ao indivíduo e seus aspectos tais como seu estilo de vida, personalidade, motivos de compra, conhecimento e utilização do produto, devido aos indivíduos dentro do mesmo grupo exibirem traços amplamente diferentes.

Com isso buscará métodos eficientes de acesso a esses segmentos, de acordo com suas características. Segundo Katler precisamos ainda definir os segmentos atraentes. O mero fato de que um segmento de mercado não está sendo servido ou que está, porém, de maneira pobre, não é suficiente.

### **III. Análise das Oportunidades**

A oportunidade de marketing da empresa é uma área de importante ação mercadológica em que a mesma desfruta de uma vantagem diferencial.

A chave da oportunidade de marketing da empresa repousa sobre a questão de se ela pode fazer mais por essa oportunidade ambiental que os seus concorrentes. Consideremos as seguintes hipóteses:

1. Toda oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso;

2. A empresa tem características especiais, isto é, coisas que pode fazer especialmente bem;
3. A empresa provavelmente se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental se suas características particulares satisfizerem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental de forma mais eficaz que a sua concorrência potencial.

Obs.: oportunidades ambientais - há inúmeras oportunidades ambientais disponíveis em qualquer economia, desde que haja necessidades insatisfeitas. A empresa deve analisar as várias oportunidades que o ambiente oferece, tomando cuidado com as ameaças que podem interferir nos seus projetos, por exemplo:

### **Oportunidades**

- O mercado mostra interesse em um determinado tipo de produto que a empresa ainda não produz mas tem capacidade para desenvolvimento com qualidade e preço;
- Existem parceiros no mercado dispostos a lançar e distribuir o produto;
- Existe um cliente disposto a comprar uma grande quantidade do produto podendo sobra-la em caso de desconto.

### **Ameaças**

- A concorrência está lançando um produto similar com mesma qualidade e preço mais baixo;
- Os consumidores estão comprando em lojas a empresa tem pouca participação;
- A concorrência saiu na frente com forte campanha promocional

### **Forças**

- A empresa possui uma marca forte e imagem de qualidade
- Revendedores bem preparados e treinados para vendas
- Excelente rede de assistência técnica

### **Fraquezas**

- O produto da concorrência tem qualidade ligeiramente superior ao da empresa
- A concorrência está investindo o dobro em promoções
- O produto da empresa não está bem situado no mercado como os demais  
Análise de Assuntos Nesta seção deve-se usar a experiência anterior para definir os principais assuntos tratados no plano.
  - Ela deve ficar no negócio? Pode competir eficientemente? Deve desacelerar ou abandonar esta linha de produtos?
  - Se ficar deve continuar com seus produtos, canais de distribuição, políticas de preço e de promoção atuais?
  - Deve mudar para canais de alto crescimento e ainda manter a lealdade de seus canais atuais?
  - Deve alimentar suas despesas de propaganda e promoção para acompanhar os concorrentes?
  - Deve investir em pesquisa e desenvolvimento para criar características, sem estilos avançados?

#### **IV. Objetivos**

Os objetivos como planos permanentes significam a razão de ser da empresa e para onde devem convergir todos os esforços. E as metas dentro dos objetivos são os alvos específicos a serem alcançados. Todos os demais planos têm como condição de permissão fundamental o objetivo.

Objetivos vagos ou mal anunciados podem acarretar falas fatais na definição de política, de estruturas e de estratégias. E a avaliação do desempenho da empresa mede-se através da consecução de seus objetivos e propósitos.

O objetivo tem-se tornado instrumento de medição da eficácia da aplicação de recursos humanos, físicos e financeiros na empresa. O objetivo compõe-se de três elementos:

1. O atributo específico escolhido como medida de eficiência. Exemplo: lucro
2. O padrão de escala em que o atributo é medido. Exemplo: lucro bruto
3. A meta é o valor específico na escala que a empresa procura atingir. Exemplo: 40% de lucro bruto Kotler divide os objetivos em dois:
  - Financeiros - que determina objetivos financeiros como taxa de retorno sobre o investimento, volume de receita, fluxo de caixa, lucro líquido;
  - Marketing - os objetivos financeiros devem ser convertidos em objetivos de marketing.

A partir dos objetivos financeiros a empresa vai estabelecer seus objetivos de vendas por unidade do produto, preço por unidade, sua participação no mercado por faturamento e venda por unidade.

Não basta todavia definir objetivos e fixar metas se as políticas da empresa não são convenientes traçadas; pois é através das políticas que se visa a canalizar as decisões para os objetivos.

Assim, se o objetivo é o lucro e a meta é um lucro líquido de, por exemplo, 15%, as políticas de vendas e de preços devem ser formuladas de forma que levem a empresa a tal resultado. Se a empresa não gostar do rumo que a situação está tomando, terá que redefinir seus objetivos. Os objetivos, no contexto de um plano, têm o sentido mais específico de **(1)** seleção de mercado específica para a ação empresarial e **(2)** estabelecimento de metas de vendas específicas. Os primeiros podem ser chamados de objetivos de mercado genérico, que tenta relatar a visão que a administração tem da empresa como produtora de certos produtos para uma visão da empresa como instrumento para a satisfação das necessidades de certos mercados e os segundos objetivos são de meta de vendas que deverão ser estabelecidos de maneira realista, em termos de programas plausíveis.

As metas de vendas deverão ser estabelecidas somente após a consideração dos diversos programas possíveis, conjugados com as condições ambientais que deverão predominar no futuro. O programa que parece mais plausível sugerirá então as metas de vendas para o período.

## **V. Estratégia de Marketing**

A estratégia de marketing apresenta a abordagem ampla de marketing que será usada para atingir os objetivos do plano, ela é fundamental no processo. Uma estratégia de marketing pode ser elaborada para o estágio de introdução de um produto novo, no estágio de crescimento, no estágio de maturidade e no estágio de declínio do produto.

Estratégia de marketing no estágio de introdução : Ao lançar um produto novo, a administração de marketing pode estabelecer um nível alto ou baixo para cada variável de marketing, como preço, promoção, distribuição e qualidade do produto. Considerando apenas preço e promoção, a administração da empresa pode seguir uma das quatro estratégias mostradas a seguir:

- A estratégia de desnatamento rápido consiste em lançar o novo produto a um preço alto e com elevado gasto em promoção.

Objetivos: maior lucro unitário possível e acelerada penetração no mercado.

- A estratégia de desnatamento lento consiste em lançar o novo produto a um preço alto e com pouca promoção.

Objetivos: maior lucro possível e baixo custo promocional, aplica-se quando mercado e concorrência são limitados.

- A estratégia de penetração rápida consiste em lançar o novo produto a um preço baixo e com alto gasto em promoção.

Objetivos: acelerada penetração e conquista de maior participação no mercado.

- A estratégia de penetração lenta consiste em lançar o novo produto a preço baixo e com pouca promoção.

Objetivos: maior aceitação no mercado e maior lucro líquido devido aos baixos custos. q

Estratégia de marketing no estágio de crescimento : Nesta fase a empresa utiliza diversas estratégias para sustentar o crescimento rápido do mercado, enquanto possível:

- Ela melhora a qualidade do produto e acrescenta novas características e estilos. -

Acrescenta novos modelos e produtos de flanco.

- Entra em novos segmentos do mercado.

- Aumenta a cobertura de mercado e entra em novos canais de distribuição.

- Muda o apelo de propaganda de conscientização sobre o produto para preferência do produto.

- Baixa os preços para atrair faixa de compradores sensíveis a preço.

Estratégia de marketing no estágio de maturidade : Neste estágio algumas empresas abandonam seus produtos mais fracos. Preferem concentrar seus recursos nos produtos mais rentáveis e em novos produtos, mas podem estar ignorando o alto potencial que muitos produtos antigos ainda possuem. As empresas devem sistematicamente considerar as estratégias a seguir :

**Modificação de mercado :** a empresa deve tentar expandir o mercado para a sua marca madura de três maneiras - Converter usuários em não usuários - Entrar em novos segmentos de mercado - Conquistar os consumidores dos concorrentes O volume pode também ser aumentado convencendo-se os usuários atuais da marca a aumentar sua taxa anual de uso - Uso mais frequente : convencer os consumidores a usarem mais a marca. Ex. Tomar suco de laranja em outros horários além do café da manhã. - Maior uso por ocasião : convencer o usuário a consumir mais o produto em cada ocasião. Ex. O xampus é mais eficaz com duas aplicações por banho. - Usos novos e mais variados : a empresa pode tentar descobrir novos usos para o produto. Ex. Variadas receitas nas embalagens de alimentos.

**Modificação do produto :** Os administradores também podem tentar estimular as vendas modificando as características do produto: - Melhoria da qualidade : aumentando o desempenho funcional do produto - durabilidade, confiabilidade, velocidade, sabor, etc. - Melhoria das características : acréscimo de novas características - tamanho, peso, materiais, aditivos, acessórios, etc. - Melhoria de estilo : aumentando o apelo estético do produto. § Modificação do composto de marketing : - Preço - Distribuição - Propaganda - Promoção e vendas - Venda pessoal - Serviços

Estratégia de marketing no estágio de declínio : Uma empresa enfrenta algumas tarefas e decisões ao lidar com seus produtos antigos. A estratégia de declínio apropriada depende da atividade e da força competitiva da empresa. Se a empresa escolher aproveitar o máximo, isso exige a redução gradual de custos do produto ou negócio e , ao mesmo tempo, a tentativa de manutenção de vendas. Se a empresa decidir abandonar a marca, pode tentar vendê-la para uma empresa menor, se não encontrar comprador, deve decidir se liquida a marca rápida ou lentamente. Deve também decidir sobre o nível de estoque de componentes e sobre os serviços a manter aos consumidores. Em uma estratégia de marketing devemos levar em consideração vários fatores a fim de obtermos o máximo de sucesso:

**Mercado-alvo:** Através da escolha e do estudo do mercado-alvo a empresa definirá qual o perfil e segmentos de clientes a serem atingidos, ele pode ser definido por desejos, poder e atitudes de compra, classe social, sexo, idade, profissão, geografia, religião, etc... ou ainda pela combinação entre os segmentos. Estudando-se o mercado-alvo podemos também distinguir as necessidades dos clientes : - Necessidades declaradas : o consumidor deseja um produto barato - Necessidades reais: o consumidor está interessado em um produto de manutenção barata, não em seu preço inicial. - Necessidades não declaradas : O consumidor espera bons serviços do revendedor. - Necessidades de prazer : O consumidor compra o produto e recebe um brinde ou acessório. - Necessidades secretas : O consumidor deseja ser visto pelos amigos como alguém de bom senso orientado para o valor do produto.

**Posicionamento :** A empresa deve desenvolver sua imagem, de modo que o mercado alvo compreenda e aprecie o que ela oferece em relação a seus concorrentes. O posicionamento da empresa deve ser fundamentado no conhecimento de como o mercado-alvo define valor e faz escolhas entre as empresas concorrentes. As tarefas de posicionamento consistem em três etapas. - A empresa tem que identificar as possíveis diferenças de produto, serviços, recursos humanos e imagem que podem ser estabelecidos em relação à concorrência. - A empresa tem de aplicar critérios para selecionar as diferenças de seus concorrentes. - A empresa tem que sinalizar eficazmente ao mercado-alvo como ela se diferencia de seus concorrentes.

**Produtos :** A empresa deve reconhecer a necessidade e as vantagens do desenvolvimento de produtos e serviços. Seus produtos mais maduros e em declínio devem ser substituídos por produtos mais novos. Entretanto, os novos produtos podem fracassar. Os riscos da inovação podem ser tanto elevados quanto recompensadores. A chave para a inovação bem sucedida reside no desenvolvimento de pesquisas e procedimentos de decisão bem elaborados em cada estágio do processo de desenvolvimento do novo produto. O processo de desenvolvimento de um novo produto consiste em oito estágios: geração de idéias, seleção de idéias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise comercial, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização. O propósito de cada estágio é decidir se a idéia deve ser desenvolvida ou abandonada posteriormente. A empresa deseja minimizar a chance de as idéias fracas seguirem em frente e as boas serem rejeitadas.

**Preço :** Primeiro a empresa tem que decidir sobre o que ela deseja realizar com um produto específico. Se a empresa selecionou cuidadosamente seu mercado alvo e posicionamento de mercado, sua estratégia de composto de marketing, incluindo preço, estará no caminho certo. Por exemplo, se uma empresa fabricante de veículos de recreação deseja produzir um trailer de luxo para consumidores ricos, isto implica a cobrança de um preço alto. Assim, a estratégia de preço é largamente determinada pela decisão anterior de posicionamento de mercado. Quanto mais claros forem os objetivos de uma empresa, mais fácil ela estabelecerá seus preços.

**Distribuição :** A empresa deve decidir sobre a melhor maneira de estocar e movimentar seus bens e serviços em seus mercados de destino. A natureza da distribuição envolve planejamento, implementação e controle dos fluxos físicos de materiais e bens finais dos pontos de origem aos pontos de uso, para atender às exigências do consumidor e com o objetivo do lucro. A empresa sabe que a eficácia da distribuição terá grande impacto sobre a satisfação do consumidor e sobre seus custos. A distribuição será eficaz quando a empresa processar os pedidos com agilidade, possuir boa rede de armazenagem, níveis de estoques compatíveis com a demanda e em sintonia com a rede de varejo (lojas, lojas especializadas, magazines) e/ou atacado (grande distribuidores), escolher o meio de transporte adequado e agil aliados ao controle de custos.

**Força de vendas :** É a equipe responsável pelas vendas da empresa, ela é formada vendedores internos e externos e coordenadas a nível territorial, geográfico, por setor industrial ou por produto. Desenvolve as estratégias de abordagem junto ao marketing e se faz valer das promoções de vendas (que veremos abaixo) para atingir seus objetivos.

**Serviços :** A empresa precisa ter consciência da intangibilidade dos serviços e montar uma estratégia composta de serviços que inclua serviços pré-venda, como orientação técnica e confiabilidade de entrega, bem como de serviços pós vendas, como conserto imediato e treinamento. A empresa tem que decidir entre sobre o composto , qualidade e a fonte de vários serviços de apoio ao produto exigidos pelos consumidores.

**Propaganda :** A tomada de decisão de propaganda envolve um processo de cinco etapas -  
Fixação de objetivos : os anunciantes precisam estabelecer metas claras e se a propaganda destina-se a informar, persuadir ou lembrar os compradores. - Decisão de orçamento : pode ser estabelecido com base na disponibilidade de recursos, porcentagem sobre as vendas, paridade competitiva e em objetivo-tarefa. - Decisão de mensagem: inclui sua geração, avaliação, seleção e sua execução eficaz. - Decisão de mídia : envolve a definição de cobertura, frequência e as metas de impacto, escolha entre os principais tipos de mídia, seleção de veículos específicos de mídia, e previsão de mídia. - Avaliação e eficácia do anúncio : inclui a avaliação da comunicação e os efeitos da propaganda sobre as vendas, antes, durante e após sua execução.

**Promoção de vendas :** A empresa deve escolher entre as várias ferramentas de incentivo que dispõe, em sua maioria a curto prazo, que visa estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de um produto específico por consumidores ou comerciantes. Enquanto a propaganda oferece uma razão para a compra a promoção de vendas oferecerá um incentivo à compra. - Promoção ao consumidor : amostra grátis, cupons, descontos, prêmios, brindes, experimentações gratuitas, garantias, demonstrações, concursos, etc. - Promoção aos intermediários : descontos, condições especiais de compra, concursos, propaganda cooperativa, etc. - Promoção para a força de vendas : bônus, concursos, competições de vendas, etc. q Pesquisa e desenvolvimento : As equipes de pesquisa e desenvolvimento devem trabalhar conjuntamente com a equipe de marketing durante os projetos, pois assim a empresa terá a área técnica e mercadológica lado a lado, o que proporcionará mais qualidade aos produtos em desenvolvimento, pois uma possui o conhecimento técnico do produto e a outra a necessidade do cliente e do mercado esta cooperação pode ser feita de varias maneiras ; - Realizar seminários conjuntos para discussão das metas, e problemas de cada um. - Atribuir ao projeto à equipes funcionais que incluam profissionais de P&D e de marketing. - Manter a participação de P&D no periodo de vendas, incluindo seu envolvimento na preparação de materiais técnicos, participando de feiras, conduzindo pesquisas juntos aos consumidores e até mesmo fazendo algumas vendas. - Envolver a alta administração e adotar procedimentos claros para a solução de conflitos. Em uma empresa, recomenda-se que P&D e marketing se subordinem ao mesmo vice-presidente. q Pesquisa de marketing : Envolve a coleta de informações relevantes para a empresa ter conhecimento das necessidades do seu mercado-alvo, satisfação do cliente, posicionamento do seu produto comparado com os da concorrência e obter informações relevantes para um problema específico da empresa, o processo dividi-se em cinco etapas: - Definição dos problemas e objetivos da pesquisa - Desenvolvimento do plano de pesquisa - Coleta de informações - Análise das informações - Apresentação dos resultados Uma boa pesquisa de marketing é caracterizada por método científico, criatividade, metodologias multiplas, construção de modelo, mensuração do custo/benefício do valor das informações, ceticismo saudável e marketing ético.

## **VI. Programas de Ação**

A estratégia representa as forças amplas de marketing para atingir os objetivos do negócio. Para cada item da estratégia mostrado no tópico anterior deve ser elaborado um programa de ação respondendo as seguintes perguntas, vamos considerar como exemplo um programa de ação para promoção de vendas : - O que será feito? - Descrever detalhadamente quais tarefas e ações serão executadas, por exemplo, promoções junto a revendedores ou consumidores, concursos, stands de vendas em grandes magazines, sorteios, etc. - Quando será feito? - Definir datas, ou seja estabelecer periodo da promoção, justificar por que a escolha daquele periodo. - Quem fará? - Definir os responsáveis pela ação/tarefa, por exemplo, a forças de vendas de uma determinada região que será coordenada pelo gerente regional em conjunto com equipe de marketing e P&D. - Quanto custará? - Detalhar os custos previstos com a ação/tarefa e justificativas. - Qual o resultado

projetado? - Projetar vendas em volume financeiro, unitário por produto, abater custos e projetar o resultado (a seguir).

### **VII. Demonstração de Resultado Projetado**

Em paralelo ao plano de ação é necessário que a empresa constitua um orçamento de apoio, ou seja, uma projeção da receita, do custo total e lucro resultante, que consiste em um confronto entre receita, com vendas e serviços, e despesas, com custo de produção, distribuição e marketing, com a finalidade de um prévio conhecimento do resultado final, que em outras palavras, é o lucro esperado em harmonia com a satisfação do consumidor final. Uma vez o confronto analisado, a empresa fará os ajustes necessários, de modo que o projeto seja o mais lucrativo possível sem alterar a qualidade inicialmente discriminada. Após a aprovação da alta administração, o orçamento será a base para desenvolver planos e programações para compra de materiais, produção, recrutamento de funcionários e operações de marketing. É de suma importância que os dados usados na projeção sejam em fiel valor de mercado, de modo que o orçamento projetado esteja compatível com a realidade e dessa forma obtenha-se o resultado final satisfatório e anteriormente definido.

### **VIII. Controle de Marketing**

A última seção do plano delinea os controles para monitorar o desenvolvimento do plano. O acompanhamento é feito periodicamente (pode ser mês a mês, a cada trimestre...), assim a empresa pode analisar o andamento do projeto, monitorando os fatos positivos e negativos e fazendo ajustes no percurso quando necessário. É importante existirem planos de contingência prontos para servirem como antídotos em acontecimentos imprevistos como greves, guerra de preços, lançamentos de novos produtos pela concorrência, assim a empresa e sua equipe estarão prontos para enfrentar possíveis dificuldades. O controle de marketing é a sequência natural do planejamento de marketing. A empresa precisa exercer pelo menos três tipos de controle:

**Controle do plano anual** é a tarefa de administrar os esforços e resultados atuais de marketing, a fim de certificar que as vendas anuais e os objetivos de lucros serão alcançados. Os instrumentos principais são a análise de vendas, as análises de participação no mercado, as proporções de despesas em relação as vendas, outras proporções e determinação de atitudes.

**Responsabilidade principal** - Alta administração, média administração - Propósito do controle - Examinar se os resultados planejados estão sendo alcançados - Instrumentos - Análise de vendas; Análise de participação no mercado; Proporção de vendas sobre as despesas; Determinação de atitudes.

**Controle estratégico** é tentado, por meio de um instrumento conhecido como auditoria de marketing, que é um exame periódico, abrangente, sistemático e independente do ambiente de marketing da empresa, do sistema interno e das atividades específicas de marketing. O

propósito da auditoria é determinar as áreas de problemas de marketing e recomendar um plano de ação corretiva para aprimorar a eficácia global do marketing da empresa.

**Responsabilidade principal** - Alta administração - Propósito do controle - Examinar se a empresa está procurando suas melhores oportunidades em relação a mercados, produtos e canais. - Instrumento - Auditoria de marketing

Controle de lucratividade é tarefa de determinar a lucratividade real das diferentes entidades de marketing, tais como o produto da empresa, as zonas, os segmentos de mercado e os canais de comercialização. O instrumento principal é a análise dos custos de marketing.

**Controle de lucratividade** - é tarefa de determinar a lucratividade real das diferentes entidades de marketing, tais como o produto da empresa, as zonas, os segmentos de mercado e os canais de comercialização.

**Responsabilidade principal** - Controller de Marketing - Propósito de controle - Examinar onde a empresa está ganhando e perdendo dinheiro - Instrumentos - Lucratividade por: produto, zona, segmentos de mercado, canais de comercialização, tamanho de pedido O Conceito de Controller de Marketing Algumas empresas estão começando a pensar nas possíveis vantagens de se criar a posição do controller de marketing, com um ocupante que compreenda o pensamento de marketing e que, no entanto, consiga fazer que uma análise financeira profunda incida sobre a lucratividade de ações esperadas e passadas de marketing. Um levantamento realizado Goodman mostrou que: Empresas grandes e sofisticadas, instituíram posições de controle financeiro que, diretamente, supervisionam a propaganda, e, em alguns casos selecionados, as políticas de merchandising. As principais funções desses indivíduos são verificar as faturas de propaganda, assegurar a otimização de taxas de agenciamento, negociar contratos de agências e desempenhar funções de auditorias, em relação à agência do cliente e algumas de fornecedores. Baseando nas discussões de suas idéias com os vários executivos, Goodman destaca os deveres primordiais para o controller de marketing, tais como:

- Manter um registro de adesão a planos de lucro;
- Manter um controle perfeito das despesas de mídia;
- Preparar orçamentos dos gerentes de marca;
- Avisar sobre o planejamento de tempo ótimo das estratégias;
- Medir a eficácia das propagandas; q Analisar os custos de produção de mídia;
- Avaliar a lucratividade geográfica do cliente;
- Apresentar relatórios financeiros orientados para as vendas;
- Assistir os clientes diretos na otimização das políticas de compra e estoque;
- Educar a marca de marketing quanto a implicações financeiras das decisões.

O conceito de controller de marketing é interessante, especialmente em organizações em que o marketing ainda é praticado mais em sentido de vendas de que de lucros. À medida que futuros gerentes de marketing aparecem em cena, e com maior treinamento em conceitos financeiros, pode-se esperar que farão mais esse tipo de trabalho, com a possível assistência de especialistas financeiros do Staff de marketing, a fim de ajudá-los na coleta e

análise de dados. Vimos todos os passos que devem ser tomados para se elaborar um plano de marketing, este plano envolve todas as áreas da organização e é preciso que todas estejam em sintonia com os objetivos da empresas e com as necessidades do mercado-alvo. Além desta sintonia as empresas precisam estar atentas à velocidade das mudanças pelas quais o mundo está passando, elas serão cada vez mais velozes, os hábitos, necessidades e desejos dos mercados-alvo mudam conforme a evolução dos produtos e serviços e são cada vez mais exigentes, sendo assim achamos interessante completarmos nosso trabalho falando a seguir sobre as principais tendências mundiais em relação ao marketing.

*Disponível em: <http://casesdesucesso.wordpress.com>*