

PROGRAMAS DE AÇÃO, CONTROLE E REVISÃO DE PLANOS DE MARKETING.

*Jorge Américo Silva Machado*¹

1. INTRODUÇÃO

A questão da implantação de um bom plano de marketing em uma organização depende essencialmente da adequação de três condições principais:

- * Objetivos propostos no prazo estabelecido
- * Recursos necessários presentes e futuros
- * Ambiente interno da organização

A primeira condição, objetivos propostos no prazo estabelecido pelo plano, é consequência dos objetivos estabelecidos para a organização no planejamento estratégico, uma vez que o plano de marketing, nesta situação é visto como parte da sua operacionalização em cada área da organização. Estes objetivos propostos devem ser factíveis, pois não existe elemento desmotivador pior do que um objetivo impossível de cumprimento.

A segunda condição, recursos necessários presentes e futuros é estabelecida através de orçamentos específicos para cada tipo de necessidade pois a fonte de recursos da organização é a mesma.

A terceira condição, ambiente interno da organização, é decorrente da interação entre os agentes intervenientes e a estrutura

¹ Professor dos Departamentos de Administração e Economia da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (FCECA/PUCCAMP). Mestre em Administração pela PUC-SP e Doutorando em Administração da USP.

organizacional existente. É o "fit", proposto por Gailbraith & Nathanson (1978), entre as principais variáveis do design organizacional como tarefa, pessoal, estrutura, sistema de recompensa, processo de informação e decisão.

Na prática, raramente, se obtém a adequação total necessária entre estes elementos, mas como o planejamento é um processo, neste também são estabelecidas as condições necessárias para a consecução do plano.

Conforme define Campomar (1983), " o plano de marketing é, em geral, um documento que estabelece os objetivos de uma organização, referentes a um próximo período de atividades e define programas de ação necessários ao atingimento destes objetivos ".

Neste trabalho, os enfoques principais serão sobre os Programas de Ação e Controle e Revisão de Planos.

2. OS PROGRAMAS DE AÇÃO

Os Programas de Ação são compostos de tarefas específicas que visam ao atingimento de certos objetivos propostos no decorrer do plano de marketing. Estabelecem prioridades dentre o elenco de ações propostas, bem como caracterizam responsável, prazo e custo para cada ação desejada.

Para Campomar (1983), o programa de ação compõem-se de:

- a) Definição/Redefinição da estrutura de marketing, compreendendo pessoas, tarefas e responsabilidades por ações.
- b) Estratégias gerais de marketing, compreendendo a análise do segmento a ser atingido e o respectivo público-alvo.

- c) Definição do composto de marketing, compreendendo as ações necessárias que afetam o marketing-mix.
- d) Atribuições e Programação de recursos, compreendendo um orçamento de despesas de marketing, a situação de lucros e perdas esperadas e um cronograma de ações e resultados.

Para Kotler (1991), os programas de ação respondem o que será feito, quem fará, quando será feito e quanto custará. Separa e destaca a projeção de lucros e perdas ao entender que esta deve resumir o resultado financeiro esperado do plano. Uma vez aprovado, este " é a base para desenvolver planos e datas para conseguir material, programar a produção, recrutar a mão de obra e fazer as operações de marketing " .

Para Webster Jr (1974), um programa de marketing é um plano para o uso coordenado de todas as variáveis de decisão de marketing (marketing-mix) para atingir os objetivos propostos. A parte crítica é a definição precisa dos segmentos de marketing, suas características, tamanhos e comportamentos, que por sua vez direcionam o desenvolvimento dos benefícios do produto a ser oferecido em cada segmento. Uma vez dado o conceito do produto, é então desenvolvido um programa detalhado de marketing para implementação do conceito, utilizando-se as variáveis controláveis de marketing. Um programa de envolve tanto estratégia (um plano de longo prazo para explorar a relação produto/mercado) como táticas (plano de curto prazo para realizar resultados específicos) .

Para Westwood (1991), a principal função dos planos de ação é "dar instruções claras ao seu staff ", na medida em que estes precisam conhecer suas responsabilidades e o cronograma para realiza-las. Cada plano de ação deve conter: a posição, metas, a ação, o responsável, data de início/conclusão e custo estabelecido no

orçamento. Os planos de ação, posteriormente, combinam-se com os planos funcionais mais amplos, que por sua vez, combinam-se com o programa diretor (de marketing).

3 . CONTROLE E REVISÃO DE PLANOS

O controle, uma das funções administrativas, é definido por Stoner (1985) como " o processo que procura assegurar a conformidade das ações com os planos " .

Existe, ainda uma clara relação entre planejamento e controle, na medida que não existe controle sem planejamento e nem planejamento sem controle.

Ainda mais, o controle compara dados reais com dados planejados, permitindo ao administrador estabelecer comparações entre o previsto e o realizado.

Quando existem grandes variações entre os fatos reais e os fatos planejados, existem 3 tipos de ajustes possíveis conforme Stoner (1985):

- 1) "Modificar de alguma forma as atividades para que os resultados se aproximem dos exigidos pelo plano.
- 2) Reconsiderar e, talvez, rever o plano.
- 3) Reavaliar os controles para ter certeza de que eles estão adequados ao plano e a seus objetivos " .

Para Campomar (1983), a parte do plano referente ao controle deve conter:

- * Espécie de informação que deve ser prestada periodicamente a cada responsável, para sua orientação (feedback).

- * Frequência do fornecimento dos componentes das informações de controle.
- * Orientação sobre apresentação clara das informações e suas relações.
- * Data fixada de revisão entre previsto e realizado.
- * Determinação de quais e como os elementos de resultados devem alimentar o Sistema de Informação de Marketing.

Para Kotler (1991), além dos papéis apresentados anteriormente, a fase de controle deve incorporar os planos contingências, ou seja, um planejamento de ação emergencial para situações ambientais adversas que possam ocorrer circunstancialmente.

Para Webster Jr (1974), além da usual caracterização da função controle, recomenda que os planos contingenciais deveriam ser incorporados aos planos táticos e estes, no programa de ação. Recomenda ainda, segundo a opinião dos gerentes experientes de marketing, um número pequeno de medidas para o controle de curto prazo de operações.

4. UMA BREVE DISCUSSÃO TEÓRICA

A fase de implementação da estratégia tem como finalidade fazer o plano funcionar na prática e é composta de duas partes: o planejamento da implementação e a avaliação e controle.

Sob uma ótica funcional, o planejamento da implementação se refere ao desmembramento do Planejamento Estratégico em três níveis: estratégico, administrativo (ou tático) e operacional.

Ao nível estratégico cabe estabelecer os objetivos da organização, quantitativos e qualitativos, e prover os recursos necessários a

consecução do plano. Neste nível são aprovadas as estratégias globais que serão enunciadas através de políticas que deverão ser seguidas pela organização.

Ao nível administrativo (ou tático) cabe prover a estrutura e o processo adequados, mediante a utilização dos recursos destinados a este fim. É a fase da elaboração de orçamentos de longo, médio e curto prazo, bem como a preparação da estrutura organizacional necessária para que as estratégias estabelecidas sejam cumpridas.

Ao nível operacional é destinado a consecução dos objetivos estabelecidos, através de um programa de ação coordenada, dentre as áreas organizacionais intervenientes no processo, contendo ações específicas, prazo e responsabilidades funcionais.

Dentre os autores apresentados neste trabalho, Campomar apresenta um programa de ação que incorpora além do conteúdo operacional do plano, parte das tarefas de implementação de nível administrativo (ou tático), como a alteração de estrutura e processos administrativos na área de marketing. É uma visão mais moderna da organização, na medida em que compacta as atividades numa área, reduzindo a burocracia e a estagnação entre departamentos. Desta forma, a decisão é mais objetiva, mais rápida e mais aproximada da realidade ambiental cotidiana.

Os outros três autores (Stoner, Kotler e Webster Jr.) apresentam um conceito comum de programa de ação, nitidamente operacional, com pequenas variações de enfoque.

É importante ressaltar que, usualmente, na prática, existe uma certa confusão no que se refere a conceituação entre estratégia e tática. Tática é a consecução da estratégia e portanto, estabelece as ações operacionais necessárias para o encaminhamento de um curso de

ação estabelecido pela estratégia, que representa o caminho mais adequado para se atingir os objetivos organizacionais propostos pelo plano.

O foco da confusão reside no fato de que uma tática no planejamento estratégico pode se tornar uma estratégia no plano de marketing; a tática no plano de marketing pode se tornar a ação básica que exige múltiplos desdobramentos operacionais no programa de ação, tanto da área de marketing como o de outras áreas intervenientes. Assim, uma ação ou tática do plano de marketing, pode se tornar uma estratégia no planejamento da área de recursos humanos e assim por diante.

No aspecto geral, as opiniões dos autores citados convergem sobre a finalidade dos programas de ação no plano de marketing como o caminho detalhado de como chegar aos objetivos propostos, caracterizando concomitantemente responsabilidades e prazos.

Quanto a parte da avaliação e controle, esta é caracterizada, funcionalmente, pela criação de um sistema quantitativo e qualitativo de monitoramento do processo de implementação do Planejamento Estratégico na empresa, do qual o plano de marketing faz parte.

Usualmente, em empresas que utilizam um processo formal e sistemático de avaliação e controle, é estabelecido um sistema composto de orçamentos operacionais de curto/médio/longo prazo que se refere ao acompanhamento do dia-a-dia. Ao mesmo tempo, é estabelecido um sistema de planejamento composto de planos de curto/médio/longo prazo que se refere exclusivamente ao acompanhamento das estratégias aprovadas pela empresa. Estes dois sistemas tem que coexistir no mesmo ambiente interno e portanto dividir todos os recursos disponíveis da empresa, bem como buscar,

num processo simbiótico, a adequação entre os objetivos intentados e a sua realização. É necessário, portanto, que os dois sistemas coexistam de forma auto/retro/convergente para efetuar, ao mesmo tempo, o ajuste entre a empresa e as mudanças ambientais.

Assim, os efeitos de um objetivo estratégico intentado ou realizado é automaticamente incorporado ao orçamento operacional; na outra ponta, um ajuste orçamentário, automaticamente, interfere no plano estratégico.

O sistema de avaliação e controle do sistema operacional se utiliza, usualmente, das técnicas orçamentárias advindas do planejamento de longo prazo; o acompanhamento da implementação do Plano de Marketing se utiliza de planejamentos específicos compostos, pelo menos, de duas avaliações principais: a quantitativa, referente a valores, semelhante a filosofia do orçamento operacional (por exemplo, receita/despesa, detalhamento de itens, horizonte de tempo, etc.) e a qualitativa referente a forma como estão sendo atingidas as metas propostas e o curso destas ações.

Dentre os autores estudados neste trabalho, existe uma clara concordância a necessidade e importância do controle do plano de marketing. Contudo, alguns aspectos merecem destaque como:

- * O caráter motivador do controle em detrimento do aspecto punitivo, comum em várias organizações.
- * A necessidade de medidas simples de controle para operações de curto prazo.
- * A utilização do controle como fonte de informação para o processo de tomada de decisão na revisão dos planos de ação.

Este último aspecto merece uma atenção especial, na medida em que uma parcela importante de fracassos em planejamento, é decorrente da sua concepção rígida e enérgica de atuação.

É natural que exista uma grande parcela de rigidez quanto a prazos e responsabilidades num planejamento formal. Contudo, a velocidade de mudança do ambiente externo tem conduzido, filosoficamente, a necessidade de realização de revisão de planos com maior frequência e até, em algumas circunstâncias, à mudanças substanciais nos principais objetivos estratégicos anteriormente estabelecidos.

Assim, é fundamental que:

- * O plano não imobilize a empresa na tentativa de se ajustar às mudanças ambientais não previstas na data de sua elaboração.
- * Não exista um clima de " amarração " da criatividade e o bom senso das pessoas.
- * O plano estabeleça metas possíveis de realização na sua prática cotidiana.
- * O plano tenha uma orientação simbiótica entre o curto/longo prazo.
- * As decisões referentes às modificações do plano sejam efetuadas de forma rápida e objetiva.
- * O plano possua um sistema de comunicação abrangente e ágil dentre os diversos níveis e pares da organização.

5. CONCLUSÃO

Um bom plano de marketing deve conter, em igualdade de importância, as fases de Programação de Ação e Controle. Nesta última, como feedback operacional, deve considerar as possibilidades circunstanciais de alteração das ações ou até objetivos organizacionais pré-estabelecidos.

Um bom plano de marketing não é aquele que contém o maior número de informações ou se utilize de técnicas sofisticadas; um bom plano

de marketing é aquele que oferece a organização, um caminho racional e seguro para atingir seus objetivos, aproveitando-se, da melhor forma possível, das possibilidades oferecidas pelos ambientes interno e externo.

6 . REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMPOMAR, M.C. *Revisando um Modelo de Plano de Marketing*. Revista Marketing, ano 17, n.121, 1983, p.44-47
- GAILBRAITH, J.R.& NATHANSON, D.A., *Strategic Implementation: The Role of Structure and Process*. St.Paul, West Publishing Company, 1978, p.2.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo, Atlas, 1991, p.114-115
- STONER, J.A.F. *Administração*. Rio de Janeiro, Prentice Hall, 1985, p. 93-94
- WEBSTER, Jr. F.E. *Marketing for Managers*. New York, Harper & Row, 1974, p.106-107
- WESTWOOD, J. *O Plano de Marketing*. São Paulo, Makron Books, 1991, p.149-150