

Alexandre Cesar Motta de Castro

MARKETING CANVAS

Planejamento de
marketing interativo



ALTA BOOKS
E D I T O R A

Rio de Janeiro, 2018

Sumário

1. Introdução	1
Parte 1 <i>Estrutura do Planejamento Estratégico de Marketing</i>	7
2. Etapas do Processo de Planejamento Estratégico de Marketing	9
3. Diagnóstico Estratégico	13
4. Análise Estratégica	25
5. Planejamento Estratégico	29
6. Planejamento de Ações Estruturantes	35
7. Planejamento de Ações de Mercado	37
8. Elaboração do 5W2H e Orçamentação	39
Parte 2 <i>O CANVAS do Plano Estratégico de Marketing</i>	41
9. Metodologia de Construção do CANVAS	43
Parte 3 <i>Diagnóstico Estratégico da Empresa e do Mercado</i>	45
10. Diagnóstico Estratégico de Forças e Fraquezas Internas	47
11. Análise do Portfólio de Produtos e Serviços (Matriz BCG)	55
12. Análise do Ciclo de Vida do Produto (CVP)	61
13. Análise do Macroambiente	67
14. Análise da Concorrência	75
15. Análise da Atratividade	83
16. Análise do Comportamento do Consumidor	97
17. Análise da Indústria	103
18. Segmentação de Mercado	113

Parte 4 <i>Análise Estratégica de Mercado</i>	117
19. Análise SWOT	121
20. Análise dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	129
21. Revisão Crítica do Modelo de Negócios	135
Parte 5 <i>Planejamento Estratégico de Marketing</i>	143
22. Posicionamento de Mercado	149
23. Elaboração do Balanced Scorecard (BSC)	155
24. Formulação Estratégica	165
25. Gestão do Portfólio de Projetos	175
Parte 6 <i>Planejamento de Ações Estruturantes e Orientadas a Mercado</i>	185
26. Planejamento de Ações Estruturantes	187
27. Planejamento de Ações de Mercado	197
28. Elaboração do 5W2H e Orçamentação	217
Parte 7 <i>O Plano de Marketing</i>	223
29. O Plano de Marketing — Caso Prático Completo	225

1. Introdução

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING é uma etapa importante do processo de planejamento e gestão estratégica de uma organização. Trata-se do processo de elaboração de um guia para nortear as decisões relativas à atuação mercadológica de uma empresa, tornando-a mais apta a satisfazer as necessidades de seus clientes nos diversos segmentos de mercado em que atua, visando o alcance de seus objetivos de negócios, entre os quais se destaca a busca pela sustentabilidade de suas operações em longo prazo.

Vale sempre ressaltar que o desenvolvimento de um Plano Estratégico de Marketing ocorre de modo vinculado ao diagnóstico da organização realizado previamente. E esse diagnóstico deve se caracterizar por sua natureza sistêmica, o que significa entender a realidade da organização, suas vulnerabilidades e potencialidades à luz de todos os recursos e meios necessários para viabilizar o alcance de determinados objetivos, percebendo como as relações de interdependência entre os diferentes artefatos organizacionais¹ determinam sua capacidade de avançar em direção a seus objetivos.

É preciso, assim, diferenciar simples desejos, sonhos e intenções organizacionais daqueles objetivos que verdadeiramente a empresa é capaz de alcançar por meio da utilização dos recursos disponíveis. Sem perder de vista as possibilidades de longo prazo e procurando sempre projetar diferentes perspectivas do futuro, a empresa precisa ser capaz de mobilizar a energia organizacional de todos os seus colaboradores rumo a objetivos realistas e factíveis.

Este é um livro que serve de referência para a utilização em empresas atuantes em quaisquer mercados, lidando com diferentes desafios que o desenvolvimento de um Plano Estratégico de Marketing ajuda a enfrentar. Porém sua aplicação sempre irá requerer customizações decorrentes de características próprias de cada organização, entre as quais devem se destacar: o grau de maturidade das práticas de gestão mercadológica adotadas, o nível de qualificação do pessoal envolvido no processo, a complexidade dos desafios de mercado, o modelo de negócios e a estrutura organizacional da empresa; entre outras.

1. Todo e qualquer elemento tangível existente na empresa pode representar um artefato organizacional: estrutura, processos, tecnologias, ambiente físico, produtos, equipamentos etc.

“Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória, sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos, e nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas.”

Sun Tzu

2. Uma metodologia, baseada em sólido referencial teórico-conceitual e contextualizada à prática cotidiana, representa um conjunto organizado de procedimentos que, utilizados, facilitam o alcance do resultado final.

O hábito sistemático de planejar as ações orientadas a mercado, baseado em uma melhor percepção da realidade da empresa e do contexto ambiental por ela ocupado, permite uma adequada avaliação de caminhos alternativos e a construção de um referencial futuro que fundamente sua ação no presente, o que é especialmente importante diante de cenários competitivos cada vez mais voláteis.

Mudanças permanentes exigem monitoramento contínuo do ambiente, seja para reagir rapidamente aos riscos identificados, seja para antecipar decisões que permitem o melhor aproveitamento das oportunidades de mercado.

As exigências de mercado são cada vez maiores, e é crescente a pressão pelo aumento da produtividade e da competitividade dos negócios. Como lidar com tais desafios? Faz sentido o esforço de planejamento estratégico orientado a mercados que mudam a todo instante? Como incorporar ao processo de planejamento as mudanças do ambiente de negócios? Como dar ao processo de planejamento estratégico a suficiente flexibilidade para mantê-lo realista e factível?

Ter à disposição um sólido arcabouço teórico e um framework de boas práticas que possam ser aplicadas ao processo de planejamento estratégico orientado a quaisquer tipos de empresas atuantes nos mais diferentes mercados significa a possibilidade de desenvolver uma metodologia² que se presta em todos os contextos e cenários de negócios, cabendo sempre e tão somente a sua devida adaptação à realidade própria de cada organização.

Assim, este livro se propõe a oferecer um caminho metodológico que oriente a jornada a ser percorrida pelas organizações envolvidas no processo de planejamento estratégico orientado a mercado. Trata-se de um roteiro estruturado passo a passo para que todos possam usá-lo e chegar a um resultado efetivo, desde as etapas de análise estratégica dos ambientes e cenários competitivos até o processo de tomada de decisões estratégicas e de nível tático-operacional. Seu desenho está didaticamente organizado para tornar o entendimento fácil e intuitivo e guiar a equipe que o aplicará por um caminho mais seguro e previsível.

Os resultados obtidos com a utilização deste livro serão maximizados quanto maiores forem os conhecimentos prévios sobre a disciplina do marketing que o leitor possuir. Trata-se de uma abordagem acessível a profissionais e estudantes de todos os níveis, interessados no processo de planejamento estratégico orientado a mercado, mas sua aplicabilidade produzirá benefícios crescentes na medida em que o leitor se aprofundar na leitura das inúmeras referências complementares publicadas sobre a ciência do marketing. Há uma farta literatura existente, a qual é indicada nesta obra.

Por fim, é importante dizer que este livro não se propõe a ser um compêndio de conteúdos teóricos sobre marketing. Naturalmente, uma extensa revisão bibliográfica é realizada ao longo do texto, a fim de dar ao leitor os fundamentos essenciais para a compreensão do processo de Planejamento Estratégico de Marketing.

No entanto, esta obra enfoca muito mais a apresentação e a aplicação de uma metodologia para desenvolvimento de todo o processo de Planejamento Estratégico de Marketing e elaboração de um Plano de Marketing, abordando os conteúdos necessários apenas para construir uma base teórico-conceitual sólida e viabilizar sua utilização instrumental.

Essa abordagem, que o leitor pode perceber ao longo do livro, é traduzida sob a forma de vários elementos concretos que tornam a leitura mais agradável e o aprendizado mais efetivo.

O principal desses elementos é o CANVAS, utilizado para guiar cada passo a ser percorrido no capítulo do livro destinado a tratar da metodologia de desenvolvimento do Planejamento Estratégico de Marketing. Trata-se de um esquema gráfico que permite ao leitor perceber de modo sistêmico como cada elemento do planejamento se integra e se relaciona para subsidiar uma etapa seguinte de desenvolvimento. Um recurso visual para facilitar a compreensão do todo.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE FORÇAS E FRAQUEZAS

Dimensões	Principais forças	Principais fraquezas
Modelo de negócio		
Pensamento estratégico		
Estrutura organizacional		
Processos internos		
Tecnologias empregadas		
Práticas de gestão de pessoas		

ANÁLISE DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Estrelas	Interrogações
Vacas leiteiras	Abacaxis

ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO (CONCORRÊNCIA)

Critérios	Vantagens competitivas dos principais concorrentes			
	A	B	C	D
Abrangência do mix de produtos				
Agressividade do marketing				
Atratividade do preço				
Capacidade de entrega				
Estrutura relativa de custos				
Força da marca				
Instalações e estrutura física				
Domínio tecnológico				
Qualidade do atendimento				
Qualidade dos produtos				
Capacidade financeira				
Outros				

ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO (ATRATIVIDADE DO MERCADO)

Fatores de atratividade	Segmentos de mercado		
	A	B	C
Barreiras de entrada e de saída			
Ciclo de vida do segmento			
Condições sociais, políticas e legais			
Intensidade da competição			
Nível de investimento requerido			
Rentabilidade histórica			
Tamanho do mercado			
Taxa de crescimento do mercado			
Tecnologia exigida			
Intensidade das mudanças			
Risco			

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Econômicos	Político-legais
Demográficos	Socioculturais
Ambientais	Tecnológicos

ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO (FORÇAS COMPETITIVAS)

Concorrência	Substitutos
Entrantes potenciais	Consumidores
Barreiras à entrada	Fornecedores

ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO (COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR)

Principais motivações	Tarefas realizadas
Dores percebidas	Ganhos esperados

Figura 1 — Canvas do Planejamento Estratégico de Marketing — Dimensões do Diagnóstico Estratégico

Nesse roteiro passo a passo para o desenvolvimento de cada componente do CANVAS são fornecidas instruções gerais para aplicação, contendo: (a) objetivos que se pretendem atingir; (b) esquemas conceituais com os conteúdos a serem desenvolvidos; (c) perguntas orientadoras para reflexão; (d) instruções detalhadas para o preenchimento dos templates disponibilizados e (e) exemplificação de como aplicar a metodologia por meio de um estudo de caso, o qual vai sendo desenvolvido em cada parte de construção do CANVAS, que se integram até, ao final, darem origem a um caso completo desenvolvido em todo o livro.

De forma complementar, outros elementos que tornam a leitura mais didática e de mais fácil compreensão são expostos em pequenos boxes de informação destacados ao longo do texto, potencializando o entendimento sobre como desenvolver todo o processo de Planejamento Estratégico de Marketing.

Termos-chave — conceitos que têm uma importância crítica para o pleno entendimento do processo de Planejamento Estratégico de Marketing têm seu significado explicado em detalhes.

Desafios — perguntas provocadoras são lançadas para promover a reflexão crítica acerca da aplicabilidade do conteúdo teórico-conceitual.

Exemplos práticos — para vários dos conceitos desenvolvidos nos diferentes tópicos do livro, são citados breves exemplos de situações reais que permitem uma rápida contextualização.

Exercícios — em várias partes do livro são aplicados breves exercícios, que exigem a mobilização dos conteúdos abordados para sua solução, de forma crítica e aplicada à realidade do leitor.

Referências teóricas complementares — ainda em relação aos vários tópicos de desenvolvimento do Planejamento Estratégico de Marketing, inúmeras referências bibliográficas são citadas para estimular a pesquisa e o aprofundamento dos estudos pelo leitor, contribuindo para sua formação teórico-conceitual de modo sólido e lhe propiciando uma aplicabilidade prática mais consistente.

Este livro é também uma provocação àqueles que decretam a morte do Planejamento Estratégico, pois este, como ferramenta de gestão, sempre estará presente e mais atual do que nunca em um mundo em constante transformação.

Pode parecer contraditório, mas a essência do planejamento adquire ainda mais força diante de mercados e ambientes de negócios onde se torna cada vez mais difícil entender a realidade. Para que serve o

planejamento senão como um exercício estruturado para se aumentar e melhorar a percepção dos tomadores de decisão exatamente sobre os fatos a seu redor que não param de mudar e a todo instante apresentam armadilhas a serem desmontadas pelos gestores?

Não! O Planejamento Estratégico não morreu! O que precisa mudar e esse livro se propõe a dar uma contribuição nesse sentido é a metodologia e a abordagem utilizada no processo de planejamento. Pode não haver muito mais o que ser escrito a respeito da base teórico-conceitual e das ferramentas utilizadas no planejamento, mas sua aplicabilidade pode ser potencializada com uma nova forma de conduzir o tema nas empresas.

Partindo dessa premissa, a metodologia de planejamento aqui construída se assenta em alguns pilares fundamentais:

Mais participação e menos centralização

O processo de planejamento precisa ser conduzido de forma descentralizada, envolvendo o maior número possível de participantes da organização que conheçam a fundo a dinâmica de funcionamento do negócio, criando-se fóruns de discussão para avaliar com objetividade, agilidade e transparência a realidade e as perspectivas futuras da empresa e dos seus mercados, e assim fundamentar melhor as decisões a serem tomadas pelos gestores.

Menos formalismo e mais interatividade

O processo de planejamento não pode se tornar uma amarra burocrática que aprisiona os gestores e tomadores de decisão em práticas arcaicas, pouco motivadoras e baixa efetividade. Apesar de ser necessário seguir um roteiro

básico de etapas que dão lógica e consistência ao ato de planejar, é preciso ter menos apego a aspectos meramente formais e apostar mais na riqueza obtida da interação pessoal entre os participantes dos fóruns de discussão criados.

Menos rigidez e mais flexibilidade

O processo de planejamento deve respeitar sua natureza incremental. Como os mercados mudam a todo instante, o ato de planejar não deve negar essa realidade, acreditando não fazer sentido lidar com a imprevisibilidade. Pelo contrário, deve não somente aceitá-la como incorporá-la, fazendo com que em cada etapa de seu desenvolvimento se possa avançar e retroagir, absorver novos subsídios e fornecer outros, em movimentos contínuos que vão aperfeiçoando os resultados obtidos até se chegar a um final satisfatório.

PARTE 1

ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING



2. Etapas do Processo de Planejamento Estratégico de Marketing

COMO JÁ EXPOSTO ANTERIORMENTE, o CANVAS, do modo como é concebido, ajuda a preservar a visão sistêmica do processo de Planejamento Estratégico de Marketing, tão necessária para torná-lo útil e aderente à realidade da organização e de seus mercados de atuação.

Nele é possível perceber o grande benefício de se desenvolver o planejamento em uma plataforma integrada, entendendo-se claramente o papel de cada um de seus componentes e os relacionamentos existentes entre eles.

O processo de planejamento estratégico orientado a mercado abordado aqui se divide em seis grandes etapas, cujos principais componentes são destacados a seguir:

Etapa 1 — Diagnóstico Estratégico

- Diagnóstico de Forças e Fraquezas.
- Análise do Portfólio de Produtos e Serviços (Matriz BCG).
- Análise do Ciclo de Vida do Produto (CVP).
- Análise do Macroambiente.
- Análise do Ambiente Competitivo de Mercado.
 - Análise da Concorrência.
 - Análise da Atratividade.
 - Análise do Comportamento do Consumidor.
 - Análise da Indústria.
- Segmentação de Mercado.

Etapa 2 — Análise Estratégica

- Análise SWOT.
- Análise dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS).
- Revisão Crítica do Modelo de Negócio.

Etapa 3 — Planejamento Estratégico

- Posicionamento de Mercado.
- Elaboração do Balanced Scorecard (BSC).
- Formulação Estratégica.
- Gestão do Portfólio de Projetos.

Etapa 4 — Planejamento de Ações Estruturantes

Etapa 5 — Planejamento de Ações de Mercado

Etapa 6 — Elaboração do 5W2H e Orçamentação

Em sua sequência de desenvolvimento, a construção do CANVAS começa pelo diagnóstico estratégico da empresa, de onde são obtidas informações sobre suas forças e fraquezas em várias dimensões do negócio, e em destaque é avaliado seu portfólio de produtos e serviços, pois estes representam a fonte geradora de receitas, que garante a sustentabilidade da empresa.

À medida que a empresa aprofunda o conhecimento sobre os diversos aspectos de sua operação, ela passa a analisar o macroambiente e o ambiente competitivo externo de negócios no qual está inserida, usando essa base de informações para promover a análise combinada de fatores internos e externos ao negócio, que lhe permitem entender quais são os fatores críticos para seu sucesso e o quanto seu modelo de negócios é adequado para enfrentar os desafios de mercado.

Sabendo quais são suas principais potencialidades e vulnerabilidades, a empresa define quais são os objetivos estratégicos do negócio que precisa ou deseja alcançar e formula as estratégias de mercado que julga necessárias para viabilizar o atingimento dos resultados planejados, selecionando para isso o portfólio de projetos que pretende implementar.

Além do desenvolvimento de novos projetos, as estratégias de negócio são colocadas em prática por meio da elaboração e implementação de planos de ação estruturantes e de planos de ação de mercado, os quais consolidam uma série de decisões que a empresa precisa tomar para organizar seus recursos e deslançar sua operação.

Os recursos são então alocados nas ações efetivamente implementadas, após serem submetidas a critérios de priorização, permitindo assim sua orçamentação e a definição de parâmetros para avaliação de desempenho.

Além do orçamento elaborado, outros parâmetros de avaliação de desempenho desenvolvidos no âmbito do Mapa Estratégico de objetivos, metas e indicadores também são utilizados para monitorar e controlar a eficácia e a eficiência da gestão da empresa, fornecendo aos gestores feedback para que eventuais correções de rumo sejam implementadas.

É importante ressaltar que o processo de planejamento e gestão estratégica em qualquer organização é dinâmico e iterativo³. Ele precisa incorporar continuamente as mudanças do ambiente de negócios em seus diferentes componentes, em frequentes movimentos incrementais de idas e voltas, seja para rever objetivos que se tornaram inalcançáveis, abandonar estratégias de mercado que perderam o sentido, adequar as políticas comerciais ou redirecionar recursos orçamentários, entre muitas outras razões, sempre tendo como pano de fundo a necessidade de manter a relevância e a coerência das decisões diante dos cenários de mercado.

Essa necessidade de flexibilidade e adaptabilidade permanente ao ambiente de negócios precisa ser respeitada, sob pena de serem planejadas ações que não levarão a lugar algum, alocados recursos de modo ineficaz e comprometida a sustentabilidade das organizações.

Nada será como antes. Tudo pode mudar de forma abrupta e imprevisível, e isso, ao contrário do que possa parecer, torna o processo de planejamento e gestão estratégica ainda mais relevante e crítico nas empresas.

É melhor então haver um roteiro que possa orientar o processo de elaboração do planejamento e de implementação das decisões a serem tomadas. A metodologia aqui proposta oferece um mapa do caminho que contribui para diminuir o risco de o gestor se perder ao longo da jornada. Todo planejamento exigirá mudanças de rota e demandará novas decisões, diferentes das anteriormente tomadas. Isso não será um problema caso se tenha um guia de orientação para posicionar a empresa na rota certa que a levará a alcançar os resultados esperados.

3. O processo de Planejamento Estratégico de Marketing avança de forma incremental. Cada uma de suas etapas subsidia a elaboração das seguintes, incorporando novas variáveis de forma dinâmica.



Desafio para discussão em equipe

Como sua empresa responde a mudanças relevantes no ambiente de negócios? Há uma metodologia de planejamento estratégico estabelecida? Um esforço de inteligência competitiva de mercado é conduzido pelos executivos? Ou os executivos decidem de modo intuitivo com base em informações de mercado insuficientes?

A estrutura básica proposta neste livro para guiar o processo de planejamento e gestão estratégica orientada a mercado é dividida em quatro grandes etapas, cujos componentes se relacionam sistematicamente. Os esquemas conceituais apresentados a seguir deixam clara a sequência de desenvolvimento.