Aprendendo com o processo

Para algumas empresas, a elaboração do plano de marketing representa um exercício tedioso, marcado por intrincadas planilhas e por metas quase sempre irrealizáveis. Trabalhando em ritmo de *triathlon*, a equipe de marketing corre contra o relógio, tentando agradar à alta administração com a promessa de resultados rápidos e certos. A pressa é tanta que o principal acaba esquecido: a riqueza que existe no próprio processo de construção do plano de marketing.

O processo de desenvolver esse tipo de plano agrega valor à estratégia de marketing da empresa de diversas maneiras: primeiro, o levantamento de informações de base ajuda a entender a evolução do mercado e o posicionamento da empresa; segundo, a organização dessas informações ajuda a identificar alternativas e definir prioridades; terceiro, a redação do plano ajuda a clarear e testar idéias; e, quarto, a justificativa das opções estratégicas ajuda a reconhecer e identificar inconsistências. Por isso, é essencial que o processo seja permeado por momentos de reflexão e análise, e não apenas pelo preenchimento solitário de formulários e planilhas.

Adicionalmente, podemos considerar que o processo pode começar até mesmo antes das atividades acima citadas, com uma análise do plano de marketing do ano anterior. Essa tarefa, que deve ser realizada em grupo, facilita o

aprendizado organizacional, contribui para a memória coletiva, evita a repetição de erros e promove as melhores práticas. Além disso, a avaliação dos resultados alcançados amadurece na equipe a capacidade de formular metas desafiadoras e realistas.

Para facilitar a preparação do plano de marketing, estão disponíveis no mercado diversos *softwares* de suporte. A oferta é ampla em quantidade e variada em qualidade: os programas mais simples não passam de formulários eletrônicos para preenchimento. Ajudam a estruturar de forma lógica o trabalho, mas pouco valor agregam. Já os programas mais sofisticados constituem ferramentas para o processo de desenvolvimento estratégico. Em qualquer dos casos, a variável principal para garantir a qualidade do processo continua sendo a capacidade analítica e a criatividade da própria equipe de marketing.

As empresas que verdadeiramente se aproveitam do processo de desenvolvimento de seus planos de marketing percebem-no como algo contínuo, que não se encerra com a apresentação ou o envio de um documento. Essas empresas vêem seus planos como instrumento de reflexão e aprendizado, e o utilizam de maneira realista e pragmática para balizar sua ação no mercado. Buscam, de forma delineada, compreender a complexidade do ambiente competitivo e desenvolver estratégias claras e objetivas.

Victoria Jones
FGV-EAESP