

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PEDRO CARLOS ARAQUE MARTINEZ

**PLANO DE MARKETING PARA EVITAR A BARGANHA DE PREÇOS DE
SETOR COM SERVIÇOS PADRONIZADOS**

CURITIBA

2014

PEDRO CARLOS ARAQUE MARTINEZ

**PLANO DE MARKETING PARA EVITAR A BARGANHA DE PREÇOS DE
SETOR COM SERVIÇOS PADRONIZADOS**

Caso Empresarial apresentado como critério de aprovação à disciplina de Gestão Estratégia, do curso de Especialização MBA em Gestão Estratégia, do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Paulo Prado, Dr.

CURITIBA

2014

Sumário

INTRODUÇÃO.....	5
1. Objetivos educacionais:.....	6
2. Plano de coleta de dados:.....	6
PARTE 1: APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	7
A) TRECHO DE ABERTURA.....	7
B) ANTECEDENTES E CONTEXTO	8
B.1. Antecedentes.....	8
B.2. Situação atual da gestão documental no Brasil.....	9
B.3. Análise do mercado (5 forças de Porter).....	11
B.3.1. Ameaça de novos concorrentes entrantes.....	11
B.3.2. Rivalidade entre as empresas existentes.....	11
B.3.3. Poder de negociação dos fornecedores.....	11
B.3.4. Poder de negociação dos compradores.....	11
B.3.5. Ameaça de produtos ou serviços substitutos.....	12
B.4. Perspectivas futuras.....	12
C) PROBLEMÁTICA.....	12
C.1. Barganha de preços ou diferenciação.....	13
C.2. Impulso comercial.....	13
C.3. Alianças ou convênios estratégicos.....	13
C.4. Posicionamento da marca 2.0.....	14
C.5. Capitalização de participações.....	14
PARTE 2: PLANO DE MARKETING.....	15
1. Plano de Marketing segundo Kotler.....	15
2. Resumo executivo.....	15
3. Análise da situação.....	17
3.1. Resumo do mercado.....	17
3.1.1. Demografia do mercado.....	17
3.1.2. Necessidades do mercado.....	18
3.1.3. Tendências do mercado.....	18
3.2. Análise SWOT.....	19
3.2.1. FORZAS.....	19
3.2.2. FRAQUEZAS.....	19

3.2.3. OPORTUNIDADES	20
3.2.4. AMEAÇAS	20
3.3. Concorrência	20
3.4. Análise de serviços, Matriz BCG.	21
3.5. Fatores chave para o sucesso.....	22
3.6. Questões fundamentais.....	22
3.7. Análise dos clientes.	22
4. Estratégia de marketing.	23
4.1. Missão.....	23
4.2. Objetivos de marketing.....	23
4.3. Objetivos financeiros.	23
4.4. Mercados-alvo.....	23
4.5. Estratégias.....	24
4.6. Tática. Passos dentro da estratégia.	25
5. Projeções financeiras - Implantação.	26
5.1. Cronograma.....	26
5.2. Custo RH.....	26
5.3. Custo total.....	27
6. Controle.....	27
7. Conclusões.....	27
BIBLIOGRAFIA.....	28

Plano de marketing para evitar a barganha de preços de setor com serviços padronizados.

INTRODUÇÃO.

Neste caso empresarial, trataremos da Docubralia uma pequena empresa de recente criação dedicada a fornecer serviços de gestão documental para empresas.

A Docubralia desde sua criação em 2012 está lutando por alcançar uma parcela num mercado maduro no qual já existem empresas assentadas durante mais de 15 anos, porém com capacidade de crescimento. Até o momento a empresa foi crescendo de forma gradual com uma contínua incorporação de clientes de médio porte, mas o objetivo atual radica em conseguir empresas de grande porte que garantam a viabilidade futura do projeto.

O setor de gestão documental em Curitiba e região metropolitana, onde atua a Docubralia, caracteriza-se por uma agressiva barganha de preços entre todos os concorrentes. O cliente quando busca uma empresa para prestar este tipo de serviços, não percebe nenhuma diferenciação e tendem a padronizar os principais serviços oferecidos de custódia e digitalização de documentos, não veem nenhum valor diferencial, e equiparando estes serviços a uma mera “commodity”.

A Docubralia precisará fazer um grande esforço em melhorar seu posicionamento e visibilidade da marca, sempre partindo de uma limitação de orçamento que impossibilitaria grandes investimentos econômicos em marketing, porque a direção da empresa tem a premissa de não endividar-se com financiamento externo, a empresa não possui capital para esta inversão, já

que o maior investimento foi feito na implantação da infraestrutura necessária para poder fornecer os serviços.

Sendo assim, o objetivo deste caso empresarial é elaborar um plano de Marketing para evitar a barganha de preços no setor de gestão documental.

1. Objetivos educacionais:

- i) Estabelecer um plano de marketing com ações que permitam elevar o valor da marca dentro do setor. Tendo em consideração que a empresa esta na fase de inicio de atividades entre 2-3 anos, a escolha das decisões tem que considerar que o resultado das mesmas deveria aparecer num curto prazo, porque qualquer medida tomada com foco em um prazo maior poderia comprometer a sobrevivência da empresa.
- ii) Manter o critério estratégia de custos como referencia na toma de decisões, seguindo a premissa de minimizar o custo e maximizar o retorno.

2. Plano de coleta de dados:

Para que os objetivos educacionais sejam alcançados será necessário levantar dados sobre a capacidade de investimento da empresa, bem como das ações que podem se acomodar melhor para o setor que esta ocupa. A análise será guiada em acordo com a literatura disponível sobre marketing e management.

As informações necessárias são:

- Alternativas consideradas pelos diretores da Organização.
- Orçamento anual e reservas para área de marketing.
- Memoria de ações desenvolvidas pela empresa para promoção da marca.
- Concorrência direta (local), concorrência não direta (nacional).

- Clientes “target” da empresa.

Desta forma serão utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados:

- a. Entrevista com o diretor Geral
- b. Analise documentos institucionais: orçamento em marketing e memoria de ações já executadas.
- c. Analise de informações sobre o mercado.

PARTE 1: APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A) TRECHO DE ABERTURA

Faz um mês a empresa Docubralia cumpriu seus primeiros dois anos de vida, nesse período foram-se superando os primeiros obstáculos, e foram se conquistando os primeiros clientes, que embora pequenos, estes permitiram aportar a energia suficiente para manter um ritmo de trabalho contínuo e aproveitar para otimizar o funcionamento dos processos recém implantados.

Tudo isto estava segundo o previsto, mas a empresa precisava agora subir um degrau, atacar aos clientes “A”, aquelas empresas de grande porte e/ou multinacionais que são as que terminariam dando o lucro para a sobrevivência econômica. “-Isto não é fácil”, comentou o próprio diretor o Sr. Pedro que sabia que para conseguir os grandes clientes deveriam começar a competir na grande liga onde encontram-se os concorrentes mais fortes e de maior nome, e para isto precisavam melhorar a percepção da marca para seus novos potenciais clientes, de forma que esta percepção lhes permitira se posicionar no mesmo nível que as maiores empresas do setor.

B) ANTECEDENTES E CONTEXTO

B.1. Antecedentes.

A Docubralia gestão documental teve seu início em fevereiro de 2012, quando o Sr. Pedro com seu antigo companheiro o Sr. Zé, junto com outro amigo da família decidiram investir em uma empresa de serviços para empresas na cidade de Curitiba onde o Sr. Pedro já havia percebido que devido ao desenvolvimento industrial e empresarial, junto com a elevação de preços do solo existia uma demanda cada vez maior de empresas especializadas em oferecer soluções para os problemas documentais como a terceirização dos arquivos ou a digitalização.

Antes de esta decisão já ao Sr. Pedro lhe haviam proposto criar uma franquia de uma importante empresa de gestão documental de São Paulo, mas que pelas condições expostas e o elevado financiamento que precisava esta parceria foi descartada, mas não assim a ideia principal de montar uma empresa de serviços documentais para empresas, pelo que se lembrou de seu amigo o Sr. Zé um experiente profissional do setor, ao qual lhe propôs investir em criar uma empresa em Curitiba junto com um amigo empresário, que com uma porcentagem minoritária de participações aportaria além do capital a rede inicial de contatos e possíveis clientes.

No ano 2012 os começos foram difíceis, mas com a motivação e ilusão inicial, junto com a rápida entrada de vários clientes fornecidos pelo sócio minoritário, a Docubralia já estava dando serviços em Curitiba.

Foi no final de 2012 quando foi assinado um contrato de colaboração com uma multinacional espanhola que estava entrando no setor do BPO (business process outsourcing) que se baseava em apoio técnico em todos os projetos de gestão documental, a consultoria realizada durante o primeiro semestre de 2013 nas sedes de Madri, Miami e Asunción permitiu uma injeção de capital na

Docubralia que a permitiu afiançar seu crescimento sem precisar se endividar financeiramente.

Durante o 2013 entraram as primeiras grandes empresas e no final do ano o primeiro grande organismo público, este foi um passo importante porque estes novos clientes seriam um certidão de garantia e confiança para futuros clientes.

Agora o projeto estava se consolidando, mas ainda era preciso um maior esforço para consolidar a marca dentro do setor, a concorrência havia começado com as empresas maiores do setor com mais de 10 anos de antiguidade e referentes na gestão documental; como o Sr. Martínez comentou “a Docubralia precisa agora de ser considerada entre as 3 companhias líderes no mercado de Curitiba”.

B.2. Situação atual da gestão documental no Brasil.

O Brasil é o campeão mundial da burocracia segundo o “*Relatório Internacional de Empresas (IBR)*, divulgado pela Grant Thornton International do ano 2007” que fez uma entrevista entre as maiores multinacionais o 60% considera que o Brasil é o país com maior carga de burocracia, seguido da Rússia (59%), e da Polônia (55%), em contraposição dos que menos peso de burocracia tem Cingapura (16%), da Espanha (17%) e da Suécia (19%).

Este excesso de burocracia vem sendo assim desde o tempo em que o Brasil ainda era um império, onde a costume era que o filhos das famílias que ostentavam o poder forem a estudar a Portugal, e ao voltar encontravam-se com que não tinham emprego numa nação com uma economia pouco desenvolvida, pelo que a solução utilizada naquela época foi lhes incorporar em novos postos dentro dos organismos públicos criados exclusivamente para estes, assim a complexidade na papelada e a necessidade de carimbos de aprovação foi se estendendo requerendo que um assunto que poderia ser resolvido por uma pessoa passasse a partir desse momento a depender de

varias. *(REVISTA EXAME 19/12/2012 - Os brasileiros são escravos de Papelópolis).*

Assim temos a situação atual, na qual processos que poderiam ser resolvidos em horas são mais demorados pelo excesso de documentação a apresentar, por exemplo a mercadoria que para nos portos pode chegar a precisar de uns 120 documentos e envolver a intervenção de 30 órgãos públicos. *(REVISTA EXAME 19/12/2012 - Os brasileiros são escravos de Papelópolis).*

O sistema burocrático brasileiro exige guardar toda esta informação durante anos sob o perigo de perder possíveis causas na justiça ou de reclamações da Receita Federal, como exemplo os documentos dos funcionários devem ser conservados durante 30 anos e devem ser apresentado quando este se aposentar. *(Poder judiciário do Rio de Janeiro. Tabela de temporalidade de documentos).*

Como cifra indicar que só no Estado de São Paulo estima-se que as grandes empresas armazenem 75 bilhões de documentos, de todos estes o 90% nunca será requisitado. *(Associação brasileira de gestão documental – ABGD, Website, dados do setor).*

No ano 2012 o Senado brasileiro tentou melhorar esta necessidade de acumular papel com uma proposta de lei que entre outros aspetos permitia igualar o valor jurídico da copia digitalizada ao do papel físico, esta interessante proposta foi vetada pela Presidente deixando sem efeito justamente este apartado *(lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012.)*

O negocio da gestão documental no Brasil tem ainda percorrido, oferecendo soluções empresariais de guarda, digitalização e acesso aos seus documentos por valores muito inferiores aos que uma empresa pagaria por custodiar e gerenciar nas próprias instalações.

Em Curitiba a necessidade de terceirização documental começou com as chegada das grandes multinacionais e pouco a pouco esta sendo mais comum

que empresas nacionais de médio e grande porte, como também os organismos públicos contratem serviços de empresas especializadas em documentos.

B.3. Análise do mercado (5 forças de Porter).

B.3.1. Ameaça de novos concorrentes entrantes

Devido ao tipo de serviços onde é difícil dar um valor diferencial ao cliente, o qual é baseado em economia de escala, a entrada a concorrentes deveria ser fácil, mas com investimento elevado em infraestrutura, dificulta a entrada de pequenas empresas.

B.3.2. Rivalidade entre as empresas existentes

A rivalidade existente entre as empresas se baseia na pouca diferenciação aparente entre os serviços oferecidos pelas companhias do setor da gestão documental, que provoca uma concorrência agressiva baseada em preços, mas equilibra-se por causa que o mercado ainda tem possibilidade de crescimento, e os clientes normalmente são fieis à empresa inicialmente contratada como prestadora de serviços.

B.3.3. Poder de negociação dos fornecedores

Existe pouco poder de negociação nos poucos fornecedores que existem, seus produtos são facilmente substituíveis por outros da sua concorrência, por isto não tem uma grande força na hora de impor condições, mas também por contra, as empresas de gestão documental não são seus grandes clientes, já que estas não aportam uma porcentagem de lucro elevada nas suas contas.

B.3.4. Poder de negociação dos compradores.

Os compradores normalmente solicitam propostas de serviços de ao menos 4 empresas do setor e negociam os preços até conseguir os serviços ao preço mais econômico. Destaca que os serviços documentais oferecidos são de importância secundária porque não impacta nos serviços ou produtos que eles fornecem, por isto encontramos que alguns clientes até preferem pagar preços mais baixos mesmo contratando empresas que não garantem segurança e sigilo aos documentos custodiados.

B.3.5. Ameaça de produtos ou serviços substitutos.

Atualmente não existe ameaça de serviços alternativos, a única exceção seria se consideramos a gestão dos serviços de arquivo e digitalização internamente pelas empresas.

Num futuro a tendência será que a copia digitalizada tenha o mesmo valor que o papel original, embora seja um projeto que reduziria custos nas empresas, a implantação desta é difícil e o processo de adaptação previsivelmente será lento e demorara bastantes anos.

B.4. Perspectivas futuras.

A Docubralia continua sendo uma microempresa, tratando de ganhar um espaço entre as grandes empresas do setor, escolheu investir a maior parte do seu capital em infraestrutura para conseguir oferecer o mesmo nível de serviço e concorrer no mesmo nível que as grandes do setor Iron Mountain, Preservar Arquivos e Metrofile, com isto conseguiu poder litigar pelos contratos das grandes empresas e organismos públicos que pretendam terceirizar seus serviços documentais.

Segundo o análise do mercado, Curitiba tem ainda um grande potencial de crescimento nos próximos 5 anos, confirmado pelo interesse de outras empresas de gestão documental de outras regiões, principalmente São Paulo e Santa Catarina, interessadas em incorporar uma filial no Paraná.

C) PROBLEMÁTICA.

A problemática principal é que a situação financeira da empresa está numa situação de equilíbrio respeito às despesas o que equivale a que não tem capacidade económica para empreender ações de marketing de alto custo ou contratação de pessoal comercial para impulsar as vendas.

A política da Diretoria é evitar buscar financiamento financeiro que levaria obrigatoriamente a garantir este com bem próprios dos sócios por falta de

ativos suficientes na companhia. Desta forma, os sócios concordam que as possíveis ações a realizar para posicionar a marca no setor devem ser ajustadas nos custos e que reportem visibilidade no mercado, focadas no curto prazo principalmente 1-2 anos para garantir a sobrevivência da empresa.

O passado 15 de junho a Docubralia teve um Comitê de Direção onde em resumo se plasmaram diversas alternativas a serem analisadas para melhorar a visibilidade e posicionamento da companhia.

C.1. Barganha de preços ou diferenciação.

Os clientes a contratarem serviços de gestão documental na maioria dos casos quando não existe recomendação previa, consultam varias empresas e aparentemente optam pela que oferece um valor menor, convertendo o serviço em uma mera commodity, onde vão se ajustando os preços chegando alguma empresa da concorrência a diminuir estes de forma alarmante com objeto de conseguir o contrato, mas quebrando o equilíbrio de mercado.

Seria interessante como estratégia diminuir os preços nos serviços de guarda de documentos para conseguir o ganho de clientes e obter lucro com outros serviços complementários ou seria melhor nos focar em desenvolver novos serviços diferenciais ao cliente, embora precisemos de maior investimento?

C.2. Impulso comercial.

Para obter um impulso comercial continuado no oferecimento de serviços b2b o Sr. Zé comentou que “aproveitando que temos clientes atomizados de diferentes setores, e dado que não temos capital como para contratar um comercial de nível, poderíamos contratar uma operadora/telefonista, cujo custo é baixo, para que realize uma campanha de marketing telefónico as todas as empresas da região dos setores com os que já estamos trabalhando”.

C.3. Alianças ou convênios estratégicos.

Aproveitando nosso conhecimento técnico poderíamos buscar acordos com empresas do setor que nos permitam unidos maior força para empreender

maiores projetos ou complementarias que possam nos ajudar a compartilhar gastos de infraestrutura ou investimento em tecnologia.

C.4. Posicionamento da marca 2.0.

Uma das fontes principais de clientes é a web, muitos nos contatam por médio de nosso site, o Sr. Pedro disse “atualmente estamos sacando pouca capacidade a um recuso tão potente como internet, os métodos tradicionais de publicidade são cada vez menos efetivos e devemos impulsar nossa presencia online”.

C.5. Capitalização de participações.

Os membros do Comité de Direção decidiram que poderiam considerar capitalizar uma pequena participação da sociedade de até um 7%.

PARTE 2: PLANO DE MARKETING.

1. Plano de Marketing segundo Kotler.

Para o seguinte plano de marketing vamos a utilizar a estrutura utilizada por Kotler.

Primeiramente Kotler define como plano de marketing “o documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos”.

Segundo Kotler o plano de marketing contém normalmente a seguinte estrutura (KOTLER E KELLER. *Administração de marketing*, Ed. Pearson 2012):

- **Resumo executivo e sumário.** Resumo das principais metas e recomendações.
- **Análise da situação.** Análise histórico relevante; como o mercado está definido, quais são as tendências relevantes e os problemas críticos. Normalmente estas informações são usadas na condução de uma análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas).
- **Estratégia de marketing.** Aqui se define a missão, objetivos de marketing, financeiros e as necessidades que o produto oferecido deve satisfazer.
- **Projeções financeiras.** Projeções de vendas e despesas e análise de ponto de equilíbrio.
- **Controles.** Controles que devem existir para monitorar e ajustar sua implementação.

2. Resumo executivo.

A Docubralia Gestão Documental Ltda. empresa pequena de serviços de gestão documental de recente criação orientada a empresas de tamanho médio e grande, com sua sede em Curitiba.

Os serviços de gestão documental não são de recente criação, já nos EU a primeira empresa foi a Iron Mountain criada poucos anos depois da segunda guerra mundial (1951) em Livingston NY, aproveitando que o mundo estava mergulhado no temor da guerra fria e de ataques com bombas atômicas, foram dois fatores importantes para convencer as grandes empresas de NY de proteger informações do caos da guerra ou de desastres menores (site da Iron Mountain, Historia); e aqui no Brasil o nascimento das primeiras foi já a mais de 30 anos na década dos 90's e ainda continuam-se criando novas, pelo que a Docubralia espera que o setor continue aumentando nos próximos anos.

A continua geração de documentos físicos, a burocratização e a legislação obriga às empresas a buscar soluções para manter de forma segura e económica os documentos que ao longo dos anos eles conseguem gerar, além de precisar integrar nos seus sistemas instrumentos que lhes permitam acessar de forma rápida as suas informações em formato digital, desta forma as empresas de gestão documental estão conseguindo reduzir os custos fixos transformando estes em menores custos variáveis e permitindo que os seus clientes se foquem exclusivamente no seu “core” do negócio.

Existe, entretanto, um número crescente de competidores que ao igual que a Docubralia acabam ou tem intenção de entrar no mercado regional dadas as expectativas de crescimento a curto prazo, em muitos casos no setor da gestão documental as empresas entram reduzindo os preços dos serviços para conseguir maiores chances de obter novos clientes, provocando uma difícil concorrência com preços que comprometem a rentabilidade do negocio.

A Docubralia está interessada em se posicionar no mercado de gestão documental como uma das 3 principais empresas da região, para isto deverá ter um grau maior de penetração e maior visibilidade, desta forma investiu uma parte de seu capital na instalação de infraestrutura que garantisse a maior segurança e confiabilidade dos clientes, acrescentando os mais de 20 anos de experiência internacional que somam seus sócios.

3. Análise da situação.

A Docubralia está terminando seu terceiro ano de funcionamento, seus serviços foram contratados por algumas das empresas mais exigentes, como são multinacionais e organismos públicos, as quais someteram à Docubralia a diversas vistorias até a contratação definitiva dos seus serviços.

Este fato junto com o conhecimento de um variado número de setores será a chave para a melhora da marca, posicionamento e visibilidade, assim como para o crescimento da base de clientes e o faturamento e rentabilidade da empresa.

3.1. Resumo do mercado.

A empresa possui valiosas informações do mercado e conhecimento das necessidades mais comuns dos clientes, pela sua experiência em outros países conhecem diferentes alternativas para oferecer soluções em setores específicos, assim como as últimas tendências internacionais do setor.

Atualmente a Docubralia não está orientada a nenhum mercado-alvo, os serviços oferecidos pela Docubralia estão padronizados para qualquer setor e cliente, desta forma a empresa tem atualmente 41 clientes de diferentes setores.

3.1.1. Demografia do mercado.

O perfil do cliente típico da Docubralia é exclusivamente empresa que se enquadra nos seguintes fatores:

- Geográficos: Devido às características do serviço oferecido na guarda dos documentos, onde se requer uma infraestrutura fixa para sua custódia, e um sistema de distribuição ágil de documentos ao cliente em um prazo de 24 horas, o âmbito de atuação deve estar dentro de um limite de distancia de arredor de 200 km. o que incluiria: a Grande Curitiba, litoral paranaense, Joinville e ponta Grossa.
- Demográficos: Empresas de tamanho médio ou grande com certa antiguidade.
- Comportamentais:

- Empresas com grande volume de documentos, que não tenham suficiente espaço e recursos para sua guarda e gestão, e que comparando observarão que a opção mais econômica é a terceirização.
- Aquelas situadas no centro da cidade onde o metro quadrado é elevado e que precisem utilizar o espaço do arquivo para fins mais produtivos,
- Aquelas com fluxos documentais complexos que precisem aperfeiçoar os processos de forma ágil.
- Empresas de setores que de forma direta por políticas ou normas internas, ou indiretas por imposição de clientes ou fornecedores, estejam obrigadas à terceirização da guarda e gestão dos seus arquivos.

3.1.2. Necessidades do mercado.

A Docubralia fornece às empresas uma gama de serviços acessórios que envolvem a contratação dos seus serviços obtendo os seguintes benefícios para os clientes:

- Segurança na conservação dos documentos.
- Consulta online do acervo custodiado com possibilidade de acessar as imagens dos documentos digitalizadas.
- Gestão dinâmica das consultas dos documentos, minimizando os tempos de espera nas entregas de documentação ao cliente.
- Atendimento eficiente de todas as consultas.
- Personalização de serviços segundo as necessidades do cliente.

3.1.3. Tendências do mercado.

Fala-se muito sobre o futuro da massiva utilização do papel nas empresas, surgindo tendências como o paperless (escritório sem papeis), que orientam as empresas a limitar o uso do papel para entre outras, melhorar a eficiência dos processos, reduzir os custos e como ação de responsabilidade social corporativa, que parece que indicam que num futuro a documentação utilizada será exclusivamente digital, mas embora este momento esteja por chegar o

processo não vai ser imediato e passaram muitos anos até vê-lo completamente implantado. Um exemplo claro são os EU que com uma legislação que permite equiparar a validade legal do documento digitalizado ao físico, a utilização do documento em papel continua existindo, e a utilização de empresas de gestão documental é massiva e as vezes de uso obrigatório por algumas empresas.

No entanto, percebemos uma tendência de interesse das empresas cada vez maior, de incorporar soluções tecnológicas que integrem os documentos gerados digitalmente e os convertidos por um processo de digitalização, como os sistemas GED ou os mais novos sistemas ECM, onde as empresas de gestão documental estão vendo oportunidades.

3.2. Análise SWOT.

3.2.1. FORZAS

- Experiência de mais de 20 anos na Europa.
- Conhecimento técnico.
- Alianças internacionais.
- Instalações apropriadas
- Trabalha para Organismos públicos.
- Oferece uma grande quantidade de serviços e produtos.
- Experiência nas áreas de saúde, banca e seguros.
- Força tecnológica com capacidade de flexibilidade e adaptabilidade.

3.2.2. FRAQUEZAS

- Pouco tempo no mercado.
- Pequena força produtiva.
- Instalações de menor tamanho que a concorrência.
- Ao estar a pouco tempo no mercado, a carteira de clientes da companhia têm um número reduzido de empresas.
- Principalmente os clientes atuais são pequenas e medianas empresas, faltam grandes empresas.

- Pouca capacidade de networking.

3.2.3. OPORTUNIDADES

- Imersos em projetos internacionais, graças às alianças internacionais. (Miami, Asunción e Madri).
- O número de hospitais e clínicas de saúde em Curitiba é elevado, pelo que podemos nos ver favorecidos por nossa especialização nesta área.
- Muitas multinacionais estão abrindo sede em Curitiba, a mentalidade da empresa multinacional é pro-terceirização.
- Instalações que permitem ampliar sua capacidade para uma possível necessidade de crescimento rápido caso necessitar.
- A Docubralia está entre as 3/4 empresas que são notificadas sempre pelos organismos públicos para as licitações.
- Possibilidade que existam outras alianças internacionais indiretas a curto prazo que favoreçam à Docubralia.

3.2.4. AMEAÇAS

- Os concorrentes estão melhor posicionados no mercado. A marca deles é mais conhecida.
- No último ano apareceram 3 empresas novas de gestão documental em Curitiba.
- Em Curitiba detectamos a existência de medo de algumas empresas locais a terceirizar.
- Marca Docubralia com pouca visibilidade.

3.3. Concorrência.

Dado que o setor continua crescendo, estão aumentando o número de Companhias que procuram estes serviços, e já não somente as multinacionais que foram as primeiras em contratar, também agora está-se incrementando o número de organismos públicos e empresas nacionais de todos os tamanhos que estão mostrando sua confiança em soluções de terceirização da guarda, organização e digitalização dos seus documentos.

Isto está propiciando a criação de novas empresas no mercado animadas pelos bons resultados das já existentes, provocando maior barganha de preços oferecidos e menor rentabilidade com os novos clientes.

3.4. Análise de serviços, Matriz BCG.

Os 5 serviços oferecidos pela Docubralia foram analisados utilizando a matriz BCG com o objeto de identificar os serviços mais importantes para empresa, facilitando desta forma a toma de decisões para definir as estratégias a implementar.

		Participação relativa do mercado	
		Alto	Baixo
Crescimento do mercado	Alto	<p><i>Estrela</i></p> <p>Guarda de documentos</p> <p>Digitalização</p>	<p><i>Em questionamento</i></p> <p>Consultoria</p> <p>BPO</p>
	Baixo	<p><i>Vaca leiteira</i></p>	<p><i>Abacaxi</i></p> <p>Organização</p>

Estrela: Os dois serviços que maior participação e crescimento no mercado são atualmente a guarda de documentos e a digitalização. Previsivelmente em médio-longo prazo o serviço de guarda de documentos passara a ter menor crescimento passando a ser produto vaca leiteira.

Em questionamento: Consultoria e BPO, são serviços de valor agregado que o mercado está precisando, mas que a Docubralia tem pouca demanda.

Abacaxi: A organização de documentos é um serviço com pouca demanda e sem valor agregado e com previsível pouco crescimento no mercado. De qualquer forma é preciso valorar sua viabilidade como serviço acessório que pode aportar valor à guarda de documentos e/ou digitalização.

3.5. Fatores chave para o sucesso.

O fator chave para o sucesso é evitar a barganha de preços que existe ao perceber o cliente que os serviços de guarda de documentos e digitalização, são serviços-commodities, nos quais uma vez que o possível fornecedor cumpre os requisitos solicitados de uma infraestrutura básica em segurança, equipamentos, localização, etc., o serviço oferecido é entendido como padronizado, desta forma a escolha final será realizada pelo menor preço.

Não existe uma percepção do cliente de uma diferenciação nos serviços que incline a decisão de escolha para uma empresa, desta forma a concorrência entre as empresas termina convertendo em uma guerra de preços.

3.6. Questões fundamentais.

Sendo uma empresa de recente criação, a Docubralia ainda está no estágio inicial, que tem como questões fundamentais o posicionamento da marca dentro das líderes do setor, conseguir grandes empresas como clientes e aumentar o faturamento e a rentabilidade geral dos serviços.

3.7. Análise dos clientes.

Os serviços oferecidos pela Docubralia estão padronizados para qualquer setor e cliente, assim a empresa tem atualmente 41 clientes de diferentes setores nos quais não existe uma diferenciação nos serviços fornecidos.

No decorrer do tempo alguns deles foram contratando novos serviços para cobrir novas necessidades, como o exemplo da construtora VXXX que contratou o serviço de recolhida de documentos diária, digitalização de todos estes e a guarda tanto das imagens no sistema próprio da Docubralia como custódia dos documentos digitalizados, desta forma asseguravam-se de poder acessar online facilmente a documentação e eliminar o espaço que

necessitavam para o arquivo físico, poupando além de tempo nas buscas, recursos humanos envolvidos no processo documental e dinheiro no espaço usado para a guarda de caixas de documentos, que agora é utilizado de forma mais produtiva como sala de reuniões e novos postos de trabalho.

4. Estratégia de marketing.

4.1. Missão.

A missão da Docubralia é gerar valor agregado ao cliente na gestão dos seus documentos, graças à incorporação de tecnologia e desenvolvimento de ferramentas na especialização tecnológica como base para o sucesso.

4.2. Objetivos de marketing.

- Aumento de penetração no mercado.
- Visibilidade da marca no mercado.
- Aumento da carteira de clientes com empresas mediana e grande.
- Diferenciação para superar a percepção de serviço-commodity que tem os clientes.

4.3. Objetivos financeiros.

- Aumentar a margem de lucro.
- Manter um orçamento para potencializar as vendas.
- Alcançar uma taxa de crescimento de mais do 60% para os próximos 2 anos.

4.4. Mercados-alvo.

Uma das possibilidades da Docubralia é aproveitar a capacidade técnica que já possui, junto com suas experiências de serviços para determinadas empresas

locais e o conhecimento do mercado, para conseguir oferecer serviços agrupados para empresas que conformem um mesmo setor.

Desta forma além da globalidade ofereceria serviços para penetrar nos setores:

- Setor saúde, aproveitando as peculiaridades do serviço para hospitais, clínicas, etc.
- Área RH, abrangendo todas aquelas empresas com muita rotatividade, onde o departamento de RH joga um papel importante, que pela quantidade de dossiês e documentação a recopilar precisam de soluções de controle e acesso ágil aos documentos.

Poderia se realizar um plano de marketing específico para estes setores, e em função do resultado abrir o leque para outros setores estratégicos.

4.5. Estratégias.

A Docubralia deve optar pela diferenciação nos serviços oferecidos, explorando os diferentes segmentos do mercado nos que atualmente tem conhecimento e/ou experiência, com isto conseguiria aportar um valor diferencial como empresa experiente com serviços exclusivos ao uso que permitirá evitar a guerra de preços com as empresas concorrentes.

A estratégia proposta seria desenvolver uma segmentação setorial com criação de duas novas linhas de serviços compostas por vários serviços tradicionais, e uma capa tecnológica específica para possibilitar a utilização de ferramentas que permitam solucionar as necessidades próprias de cada setor, os setores “target” iniciais em esta campanha seriam Saúde e aquelas empresas de alto nível de gestão de RH (Contact center, hipermercados, etc.).

Benefícios: Penetração da marca em setores específicos melhorando o posicionamento em conjunto da Docubralia no mercado, especialização, valor agregado, faturamento maior na promoção de um pacote fechado de serviços, evitar a guerra de preços com a concorrência, e potenciar o foco nos serviços orientados a clientes de grande porte.

4.6. Tática. Passos dentro da estratégia.

- Produto. Criação de dois serviços
 - Serviço Saúde: orientado às empresas do setor saúde, o serviço estará integrado pela guarda física e digitalização dos prontuários, unido à codificação e controle detalhada dos movimentos, complementado por um aplicativo específico do setor saúde, com peculiaridades próprias do setor que permitirá o acesso controlado as imagens das historias clínicas diretamente aos profissionais do Centro.
 - Serviço RH: orientado a empresas com grande quantidade de funcionários e rotatividade, ex. empresas contact center, hipermercados, etc. onde se oferecerá a guarda dos prontuários e a verificação e controle online da documentação existente nos dossiês com envio de alertas caso faltara algum.

- Preço. As características principais da estratégia de preços seriam:
 - Estabelecimento para o cliente de um preço unitário fácil de mensurar: preço por prontuário.
 - O preço estaria baseado na soma dos serviços oferecidos e a parte proporcional da licença de uso da ferramenta tecnológica, amortizada em 24 meses.
 - Para favorecer a contratação, a parte correspondente ao custo de digitalização e/ou verificação, seria ajustado ao custo da mão de obra direta, eliminando a margem, desta forma o cliente adquiriria um pacote de serviços fechado a um preço mais econômico que se contratara estes serviços de forma independente.
 - Ofertar um preço promocional para favorecer a entrada dos primeiros clientes, que facilitara a garantia ou efeito chamada para outros clientes.

- Praça. A venda será realizada diretamente ao cliente final.

- Propaganda e promoção. Elaboração de material publicitário, inclusão no site da empresa, publicidade em revistas, eventos e feiras próprias do setor.

5. Projeções financeiras - Implantação.

5.1. Cronograma

Fases da implantação	Data de início	Data de término	Previsão de despesas
Conclusão do plano de marketing	01/10/2014	30/10/2014	
Definição dos nomes dos serviços, slogans	01/11/2014	15/11/2014	
Desenvolvimento da Demo dos aplicativos	01/11/2014	31/01/2015	R\$ 3.500
Folders informativos	15/01/2015	15/02/2015	R\$ 1.500
Presentações .ppt	15/01/2015	31/01/2015	
Incorporação dos serviços na web	03/02/2015	21/02/2015	R\$ 600
Newsletter, Redes Sociais profissionais	24/02/2015	10/03/2014	
Posicionamento SEO	24/02/2015	31/12/2015	R\$ 1.440
Campanha de propaganda direta (1)	24/02/2015	30/04/2015	
Publicidade em revistas especializadas (1)	03/03/2015	30/05/2015	R\$ 2.500
Campanha de propaganda direta (2)	02/06/2015	24/11/2015	
Publicidade em revistas especializadas (2)	02/06/2015	24/11/2015	R\$ 2.500
Eventos e Feiras setoriais	03/03/2015	30/05/2015	R\$ 9.000
Total			R\$ 21.040

5.2. Custo RH.

- 1) Incorporação de uma assistente comercial de mínimo custo que permita realizar as incursões comerciais das campanhas de venda direta, buscando marcar uma reunião comercial para apresentação dos serviços, onde já participariam os sócios.

Período de contratação: 24/02/2015 – 24/11/2015

Custo contratação: 18.000 R\$/ano

5.3. Custo total.

Implantação:	21.040 R\$
RH:	<u>18.000 R\$</u>
Total:	39.040 R\$ no período 31/10/2014 e 31/12/2015

(*) Optara-se buscar o financiamento pela capitalização do 7% das participações.

6. Controle.

A finalidade do plano de marketing da Docubralia é servir como guia para a organização. As seguintes áreas serão monitoradas para medir o desempenho:

- Receita: mensal e anual.
- Despesas: mensais e anuais.
- Propostas e clientes: mensal e anual.
- Grau de adequação as necessidades dos clientes.

7. Conclusões.

Com o lançamento de dois novos serviços setoriais, a Docubralia tratará de se posicionar como marca referente para as grandes empresas, oferecendo um mix de serviços unidos à personalização tecnológica para cobrir as necessidades dos clientes.

Com a penetração no mercado destes serviços, se acrescentara o posicionamento global e a visibilidade da marca transmitindo uma imagem de empresa capaz de oferecer soluções particulares e a sua vez fugir da percepção de companhia que oferece serviços-commodities obrigada a entrar em guerra de preços e ajustes de rentabilidade para optar aos clientes.

O risco e dificuldades existentes neste plano seriam os problemas de criar visibilidade, a falta de interesse na contratação dos serviços, e que o foco comercial estaria priorizado na comercialização dos novos serviços, podendo prejudicar o crescimento dos serviços tradicionais.

BIBLIOGRAFIA.

1. KEVIN LANE KELLER no seu livro “Strategic brand management” Ed. Pearson 2013.
2. KOTLER E KELLER. Administração de marketing, Ed. Pearson 2012.
3. REVISTA EXAME 19/12/2012 - Os brasileiros são escravos de Papelópolis
4. Relatório Internacional de Empresas (IBR), divulgado pela Grant Thornton International no 2007.
5. PARMERLEE, D. Como preparar un plan de Marketing, Ed. Gestión 2000.com, 2002.
6. IRON MOUNTAIN DO BRASIL, Website, História.
7. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE GESTÃO DOCUMENTAL – ABGD, Website, dados do setor.
8. LEI Nº 12.682, de 9 de julho de 2012.
9. PODER JUDICIÁRIO DO RIO DE JANEIRO. Tabela de temporalidade de documentos