

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MBA *MARKETING***

**NAYANA STIVAL DE JESUS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE *MARKETING***  
**ESTUDO DE CASO: METAMÍDIA.**

**CURITIBA**  
**2014**

**NAYANA STIVAL DE JESUS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE *MARKETING*  
ESTUDO DE CASO: METAMÍDIA.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao  
Curso de MBA *Marketing* do CEPPAD – Centro de  
Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, como  
requisito para obtenção do título de Especialista em  
MBA *Marketing*. UFPR - CEPPAD

Orientador(a): Prof.(a) Dr.(a) Danielle Mantovani

**CURITIBA  
2014**

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.”

Leonardo da Vinci

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente Deus, quem me deu o dom da sabedoria, saúde, paciência e força de vontade para conseguir concluir essa etapa.

A minha mãe, por estar sempre ao meu lado transmitindo seu amor incondicional que me deu muita força e determinação.

Ao meu filho, por ter me dado a alegria de viver e mostrado a importância continuar lutando por um futuro melhor.

Ao meu marido pelo carinho, dedicação e motivação em todos os momentos.

A empresa Metamídia por ter possibilitado o desenvolvimento desse estudo de caso.

A minha amiga Ana Paula Burkot que me auxiliou imensamente na elaboração e no desenvolvimento desse trabalho.

E a todas as pessoas que direta ou indiretamente me apoiaram para a realização deste trabalho.

Obrigada!

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	VII
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	08
1.1 TEMA .....	09
1.2 PROBLEMA .....	09
1.3 OBJETIVOS .....	09
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	09
1.3.2 <i>Objetivo Específico</i> .....	09
1.4 JUSTIFICATIVA.....	10
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	11
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	11
2.1.1 <i>Conceitos de planejamento estratégico</i> .....	11
2.1.2 <i>Missão</i> .....	12
2.1.3 <i>Visão</i> .....	13
2.1.4 <i>Objetivos</i> .....	13
2.1.5 <i>Análise SWOT</i> .....	14
2.1.5.1 <i>Análise Interna</i> .....	16
2.1.5.1 <i>Análise Externa</i> .....	16
2.1.6 <i>Análise dos Concorrentes</i> .....	18
2.1.7 <i>Matriz BCG</i> .....	19
2.2 MARKETING.....	20
2.2.1 <i>Conceitos de marketing</i> .....	20
2.2.1.1 <i>Composto de marketing</i> .....	22
2.2.2 <i>Endomarketing</i> .....	24
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	25
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	25
3.2 TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS.....	26
3.3 ÁREA DE PESQUISA E POPULAÇÃO-ALVO.....	27
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS .....	27
<b>4. ESTUDO DE CASO</b> .....	28
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	28
4.1.1 <i>Missão</i> .....	29

4.1.2	<i>Visão</i>	29
4.1.3	<i>Objetivos</i>	29
4.2	ANÁLISE AMBIENTAL	29
4.2.1	<i>Ambiente Externo</i>	30
4.2.1.1	<i>Ambiente Demográfico</i>	30
4.2.1.2	<i>Ambiente Econômico</i>	30
4.2.1.3	<i>Ambiente Natural</i>	31
4.2.1.4	<i>Ambiente Tecnológico</i>	31
4.2.1.5	<i>Ambiente Político e Legal</i>	32
4.2.1.6	<i>Ambiente Sociocultural</i>	33
4.2.2	<i>Ambiente Interno</i>	33
4.3	ANÁLISE SWOT	34
4.3.1	<i>Pontos Fortes</i>	34
4.3.2	<i>Pontos Fracos</i>	35
4.3.3	<i>Oportunidades</i>	36
4.3.4	<i>Ameaças</i>	36
4.4	ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	37
4.4.1	<i>Concorrentes Diretos</i>	37
4.4.2	<i>Concorrentes Indiretos</i>	39
4.5	FORÇAS COMPETITIVAS	39
4.5.1	<i>Entrada de novos concorrentes</i>	39
4.5.2	<i>Ameaça de produtos substitutos</i>	40
4.5.3	<i>Poder de negociação dos compradores</i>	40
4.5.4	<i>Poder de negociação dos fornecedores</i>	41
4.5.5	<i>Rivalidade entre os concorrentes existentes</i>	42
4.6	ANÁLISE DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS (MATRIZ BCG)	42
4.6.1	<i>Dúvida</i>	42
4.6.2	<i>Estrela</i>	43
4.6.3	<i>Vaca Leiteira</i>	43
4.6.4	<i>Abacaxi</i>	43
4.7	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	44
4.7.1	<i>Agências de Publicidade</i>	44
4.7.2	<i>Emissoras de televisão</i>	44

4.7.3 Anunciantes de ofertas (super/hpermercados) .....	45
4.7.4 Público interessado em gravações de TV .....	45
4.7.5 Segmentação Metamídia .....	46
4.8 DETALHAMENTO DOS 4 Ps .....	46
4.8.1 Produtos .....	46
4.8.1.1 Checking .....	47
4.8.1.2 Clipping Eletrônico .....	49
4.8.1.3 Pricing .....	49
4.8.1.4 Pesquisa de Mídia .....	50
4.8.2 Preço .....	50
4.8.3 Praça .....	51
4.8.4 Promoção .....	52
<b>5. PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>53</b>
<b>6. PROCESSOS DE AVALIAÇÃO E CONTROLE .....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE 1 .....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE 2 .....</b>	<b>67</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - Representação gráfica, clássica da análise SWOT (FOFA) .....	15
FIGURA 2 - As cinco forças competitivas de Porter .....	18
FIGURA 3 - Matriz de Crescimento/Participação do Boston Consulting Group – Matriz BCG .....	19
FIGURA 4 - Conceitos centrais do marketing.....	21

## 1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento desse trabalho tem como principal objetivo o desenvolvimento de um planejamento estratégico de marketing para a empresa Metamídia.

A empresa Metamídia Informações de Mídia é uma empresa do segmento de pesquisas e informações de mídia e mercado, tendo como seus principais clientes emissoras de televisão, agências de publicidade, anunciantes, entre outros. Tem como principal objetivo auxiliar a tomada de decisões dos anunciantes, veículos de comunicação e agências de publicidade. A empresa atua desde a coleta e tabulação dos dados até a sua análise e geração de relatórios.

O planejamento estratégico de marketing é essencial para uma organização independente do seu porte e serve para auxiliar nas tomadas de decisões. Devido as constantes transformações no cenário econômico as organizações necessitam estar constantemente em alerta para aproveitar as oportunidades e se prevenir das ameaças que possam surgir.

Na primeira etapa o trabalho está dividido na apresentação do tema e desenvolvimento do trabalho, fazem parte desse tópico a justificativa, o objetivo geral e os objetivos específicos.

Na segunda etapa é possível localizar as Referencias Teóricas com conceitos e definições necessárias para o desenvolvimento do trabalho conhecendo o ponto de vista de cada autor sobre assuntos como: conceitos de planejamento estratégico, análise SWOT, análise do ambiente interno e externo, conceito de marketing, composto de marketing e endomarketing.

Logo na terceira etapa define os procedimentos mercadológicos utilizados, como a pesquisa realizada com a proprietária da organização e seus colaboradores, no qual será aplicado um roteiro de pesquisa solicitando informações relativas a empresa. Logo após a coleta dos dados será realizada a apresentação das informações coletadas.

Em seguida foi desenvolvido um planejamento estratégico marketing que busca identificar as oportunidades e ameaças, as forças e as fraquezas. Com essas informações foi possível desenvolver estratégias, o composto de marketing, ações e sugestões para a empresa Metamídia.

## 1.1 TEMA

Estudo para elaboração de um planejamento estratégico de *marketing* para a empresa Metamídia.

## 1.2 PROBLEMA

A estrutura organizacional da empresa está ligada diretamente com o desenvolvimento e crescimento que ela pretende atingir. Uma empresa bem estruturada transmite primeiramente aos seus colaboradores a seriedade e motivação necessária para que os mesmos trabalhem de forma adequada e com satisfação.

Em uma entrevista do site Administradores com o sócio-diretor da Muttare consultoria e gestão, Tatsumi Roberto Ebina, ele afirma que “a falta de confiança é um dos motivos para que os profissionais não rendam o máximo possível dentro da empresa (...) e além da falta de confiança o especialista acredita que muitas empresas não valorizam o colaborador (...) Valorizar não se refere apenas a questões da remuneração”.

Com base nessa entrevista, pode-se entender que um dos principais pontos a ser tratado no planejamento estratégico é elaboração de ações ligadas diretamente aos colaboradores. Partindo deste contexto coloca-se seguinte problema: Como elaborar um planejamento estratégico de *marketing* para a empresa Metamídia?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

O desenvolvimento desse trabalho tem como objetivo principal elaborar um planejamento estratégico de *marketing* para a empresa Metamídia.

### 1.3.2 Objetivos Específicos:

- Realizar um levantamento bibliográfico;

- Identificar a estrutura organizacional da empresa, tendo como referência o ambiente interno, sua divisão, organização e coordenação das atividades;
- Realizar uma análise SWOT;
- Definir metas, objetivos, missão, visão e valores;
- Elaborar ações estratégicas de marketing para implantação do planejamento estratégico de marketing.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Implantar um planejamento estratégico é fundamental para todas as organizações, independente da sua área de atuação. Para desenvolver esse trabalho é necessário ressaltar a importância das estratégias de marketing, apontar as orientações e oportunidade para a empresa melhorar sua organização interna e direcioná-la na busca de novos mercados.

É importante ressaltar que implantar o planejamento na organização tem como finalidade orientar e mostrar um rumo a ser seguido pela mesma, afim de, estabelecer metas, alcançar objetivos e obter resultados. Usando como base o ambiente interno, será possível desenvolver ações necessárias para cada setor conforme cada necessidade. Por se tratar de uma empresa pequena e possuir poucos funcionários é fundamental a colaboração e interação de todos para tornar o ambiente de trabalho um local agradável, organizado e assim melhorar o desempenho individual e coletivo.

Para que isso seja possível, é necessária a constante busca de novos conhecimentos e conceitos que influenciam em cada área de atuação e estar atento nas mudanças que ocorrem no mercado. O planejamento estratégico para as empresas é para ser utilizado como um guia, e é importante destacar que deve ser revisado e atualizado diante de qualquer mudança que ocorra dentro ou fora da empresa em estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento desse tópico visa abordar os conhecimentos necessários para embasar o planejamento estratégico de marketing. Foram abordados assuntos como os conceitos sobre planejamento estratégico, os conceitos de marketing e composto.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A palavra planejamento tem origem no latim PLANUS, “achatado, nivelado” e com o passar dos tempos resultou na palavra plano. Por definição planejamento significa o ato ou efeito de planejar, programar, fazer um plano sobre determinado assunto. Já palavra estratégia tem origem grega do termo STRATEGIA, onde *stratus* significa exército e *ago* significa liderança. Por definição estratégica significa a arte de planejar operações de guerra.

#### 2.1.1 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Pode-se entender o planejamento estratégico de marketing como um processo gerencial para desenvolver as oportunidades de mercado para ajustar os objetivos, experiências e recursos da empresa (COBRA, 2009). De acordo com Las Casas (1999, p. 20),

o plano de marketing é importante para as empresas, uma vez que é resultado de um processo de planejamento. O processo de planejamento toma forma no momento em que o administrador escreve o plano. Por isso mesmo se diz que um plano não valida uma ideia de marketing, mas uma boa ideia de marketing é validada com um bom plano. Ele é usado para concretizar a criatividade, a imaginação e a inovação”.

Pereira (2010, p. 47) coloca que:

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Não se deve confundir o planejamento com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois são palavras com significados diferentes, OLIVEIRA (2001) define:

- Previsão: baseado no registro de uma série de probabilidades é possível verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer.
- Projeção: refere-se a situação em que o futuro tende a ser igual ao passado.
- Predição: é quando o futuro tende a ser diferente do passado mas a empresa não tem controle sobre o seu processo.
- Resolução de problemas: são as correções realizadas nos desajustes da empresa e as forças externas que são relevantes.
- Plano: é um documento formal onde se firma as informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento.

Com objetivo de longo prazo, o planejamento concentra-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, que permitam a empresa alcançar tais objetivos (CHURCHILL, PETER, 2000)

Pode-se destacar os objetivos do planejamento estratégico: aumentar a competitividade a empresa, reduzir os riscos de tomar uma decisão errada, pensar e refletir sobre o futuro, integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização um plano único e fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização (PEREIRA, 2010).

### 2.1.2 MISSÃO

A missão de uma empresa é seu propósito, sua razão de ser (CHURCHILL, PETER, 2000).

O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização. A missão pode ser definida de forma ampla ou restrita. Uma missão restrita define o propósito da organização de maneira clara, mas limitante. É uma declaração de longo prazo dos propósitos da organização e deveria deixar claro o escopo da operação, os mercados a serem atendidos e a posição da empresa em relação à concorrência. Se for ampla, permite um escopo mais abrangente [...]. (SERRA; TORRESe TORRES, 2004, p. 48)

Cobra (2009) subdivide missão corporativa em missão econômica e missão social:

Missão econômica – é definida como a razão de ser de toda e qualquer organização que opere em um sistema capitalista, que independente do porte ou natureza da operação visa obter lucro em seu negócio, ou seja, todo negocio precisa ser viável e rentável.

Missão social – é o papel da organização perante a sociedade em que faz parte onde existe uma responsabilidade social em relação ao ambiente, a sociedade e comunidade interna e externa.

As organizações desenvolvem declarações de missão para compartilhá-las com seus gerentes, colaboradores e consumidores. Uma declaração de missão bem ajustada e preparada proporciona aos colaboradores da empresa um senso único de propósito, direção e oportunidade (KOTLER, 1998)

### 2.1.3 VISÃO

A visão é um sonho, um cenário, uma projeção para o futuro, um conjunto de objetivos a conquistar.

A visão se refere onde a empresa está e onde ela gostaria de estar dentro de algum tempo. Uma empresa sem visão poderá desaparecer com o tempo (COBRA, 2009). Ela funciona como uma bússola, mostrando a direção em que a organização está caminhando (PEREIRA, 2010). “Uma visão adequada deve ser concisa e formalizá-la exige respostas diretas a perguntas claras” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 45).

Para SERRA, TORRES, TORRES (2004) a missão deve acima de tudo se coerente e criar uma imagem clara do futuro, gerando compromisso com o desempenho.

### 2.1.4 OBJETIVOS

“Uma declaração de missão formal permite a empresa desenvolver objetivos organizacionais claros. Esses objetivos descrevem os resultados pretendidos com a realização da missão[...]” (CHURCHILL, PETER, 2000, p. 89).

Objetivos são os resultados operacionais, financeiros ou qualquer outro que a empresa deseja atingir em determinado período com seu plano estratégico, podendo ser quantitativo ou qualitativo e determinados, a curto, médio e longo prazo. (LAS CASAS, 1999)

Para Kotler (1996, p. 84),

os objetivos servem aos seguintes propósitos da organização:

- Fornecer às pessoas um sentido específico de seu papel na organização.
- Dão consistência à tomada de decisão entre um grande número de diferentes administradores.
- Fornecem a base para um planejamento específico.
- Estimulam o empenho e a realização.
- Fornecem a base para as ações corretivas e o controle.

Já para SERRA, TORRES, TORRES (2004, p.96):

Objetivos são marcos que definem o desempenho desejado em relação aos aspectos estratégicos e auxiliam a empresa a ter como foco os resultados [...] O planejamento estratégico tem relação direta e estreita com o estabelecimento de objetivos estratégicos, também denominados objetivos-chave. Tais objetivos que visam a reforçar as competências centrais da empresa nos fatores críticos de sucesso dos negócios convertem a visão e a missão em desempenho específicos alvo, fixam os marcos pelos quais o desempenho desejado é definido e fazem com que a empresa tenha como foco os resultados.

De acordo com Las Casas (1999), os objetivos são a essência do plano de marketing, que por meio de suas operações poderá atingir a missão.

### 2.1.5 ANÁLISE SWOT

O termo SWOT vem do inglês: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). No Brasil também é conhecido como FFOA ou FOFA.

A análise SWOT é uma ferramenta fundamental utilizada no planejamento estratégico para realizar o levantamento de dados relevantes do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e do ambiente externo (ameaças e oportunidades). SERRA, TORRES, TORRES (2004, pg.86), definem que “a análise SWOT é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio dela pode-se relacionar metodicamente, em um gráfico quais as forças, as

fraquezas, as oportunidades e ameaças que rondam a empresa, ajudando a gerenciá-la para o melhor desempenho.”

COBRA (2009) afirma que a investigação do mercado é uma arma poderosa para identificar tanto uma oportunidade quanto uma ameaça que pairam sobre qualquer tipo de negócio.

A empresa pode ter vantagens ou desvantagens em relação a seus concorrentes com base em uma série de fatores que interferem no desenvolvimento dos negócios, como estrutura organizacional, funcionários, recursos financeiros disponíveis, nível de tecnologia absorvida, entre outras. A comparação com a concorrência determinará se a empresa tem pontos fortes ou fracos para aproveitar oportunidade ou estabelecer objetivos para se defender de ameaças. (LAS CASAS, 1999 p.67)

A análise SWOT tem como objetivo reunir os itens considerados como pontos fortes e relaciona-los com os pontos fracos, oportunidades e ameaças. (PEREIRA, 2010). A figura abaixo representa o gráfico da análise SWOT, apresentando a estrutura dos pontos forte, pontos fracos, das oportunidades e ameaças:



Figura 1: Representação gráfica, clássica da análise SWOT (FOFA)  
Fonte: (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 87)

### 2.1.5.1 ANÁLISE INTERNA

A análise interna da organização visa destacar as qualidades e deficiências dentro da organização. Essa análise proporciona uma vantagem, pois a organização pode agir sobre um problema ou situação mais rapidamente.

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos versus mercados. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais. (OLIVEIRA, 2004, p.102)

Na análise do ambiente interno a organização irá identificar dois pontos: os pontos fortes e os pontos fracos.

Os pontos fortes são as vantagens que a empresa tem com relação aos concorrentes,

os pontos fortes são todos os fatores que apresentam vantagens competitivas da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de qualquer atividade. Um ponto forte pode ser capacidade administrativa diferenciada, muitos recursos financeiros ou humanos, domínio de tecnologia etc. (LAS CASAS, 1999, p.66)

Os pontos fracos são as desvantagens que a empresa tem com relação aos concorrentes, são as limitações que dificultam a obtenção de resultados. LAS CASAS (1999, p.66) define que “os pontos fracos são todos os aspectos que interferem negativamente nessa capacidade.”

### 2.1.5.2 ANÁLISE EXTERNA

O ambiente externo corresponde ao que está fora do controle da empresa, mas exerce influencia sobre ela de alguma forma.

A análise externa tem por finalidade estudar as relações existentes entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercado e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejada no futuro. (Oliveira, 2004, p. 92):

A análise do ambiente externo se refere à identificação oportunidades e das ameaças.

As oportunidades são os fatores externos que podem influenciar a empresa positivamente, facilitando o cumprimento da missão da organização e aproveitar para aumentar sua competitividade. Segundo LAS CASAS (1999, p.66) “uma oportunidade são fatos que podem auxiliar a empresa a obter uma situação privilegiada.”

As ameaças são os fatores externos que podem influenciar negativamente e criar obstáculos para a organização. Para LAS CASAS (1999, p.66) “uma ameaça é tudo aquilo o que pode prejudicar a empresa no alcance de seus objetivos.”

LAS CASAS (1997) afirma que as mudanças ambientais podem ocorrer devido a uma série de possibilidades e as variáveis mais comuns que afetam a empresa são:

- Ambiente político/legal;
- Ambiente social / cultural
- Ambiente demográfico;
- Variáveis econômicas;
- Tecnologia

Essas variáveis são analisadas sob a visão das ameaças e das oportunidades que podem afetar ou não a organização. O ambiente político/legal envolve as políticas monetárias, fiscal, tributária, legislativa, trabalhista além de outras. No ambiente social/cultural estão envolvidos os hábitos das pessoas em relação a crenças, relacionamentos, mobilidade entre classes, estrutura educacional, situação socioeconômica de cada segmento da população. Dentro do ambiente demográfico se localiza o tamanho, densidade e distribuição geográfica da população, taxa de natalidade, crescimento, envelhecimento da população. No ambiente econômico está a taxa real da população, o crescimento da renda, nível de emprego, taxa de juros, inflação. O ambiente tecnológico envolve o processo de distribuição criativa, aplicação em novos campos, avanços tecnológicos, aquisição, desenvolvimento e transferência de tecnologia. (PEREIRA, 2010)

## 2.1.6 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Analisar a concorrência tem como objetivo pesquisar e analisar as informações dos concorrentes, estabelecendo parâmetros de comparação (PEREIRA, 2010). Para uma empresa ser bem-sucedida deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que seus concorrentes. (KOTLER, ARMSTRONG, 2007)

administrar convenientemente a ação da concorrência é um dos grandes desafios ambientais. Isso exige negociações diretas e indiretas através de associações de classe. De qualquer maneira é graças à atuação da concorrência que uma empresa tende a organizar-se, adaptar-se e até mesmo inovar para poder vencer a batalha do mercado. ( COBRA, 1992, p. 127)

As cinco forças de Porter também podem ser utilizadas para analisar o ambiente externo:

- Poder de negociação dos fornecedores;
- Poder de negociação dos clientes;
- Ameaça de produtos substitutos;
- Ameaça de entrada de novos concorrentes; e
- Competição entre as organizações da industria.

A figura 2 ilustra as cinco forças competitivas de Porter:



Figura 2: As cinco forças competitivas de Porter  
Fonte: Adaptada de Porter (1986, p.24)

### 2.1.7 MATRIZ BCG

A Matriz BCG foi criada nos anos 70 por Bruce Henderson para a empresa americana Boston Consulting Group com o objetivo de auxiliar no processo de tomada de decisão dos gestores de marketing e vendas. A Matriz BCG é uma matriz para análise de produtos e unidades de negócios, baseado no ciclo de vida do produto.

Conforme Kotler (2000), a Matriz BCG, Matriz Crescimento-Participação é uma ferramenta analítica que visa classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial. Assim, a Matriz BCG permite à empresa analisar seu portfólio de produtos, visando uma melhor distribuição de seus recursos.

A matriz BCG é composta por quatro cédulas e estão ilustradas na figura 3:



Figura 3: Matriz de Crescimento/Participação do Boston Consulting Group – Matriz BCG  
 Fonte: KOTLER (2000, p. 91)

A Estrela representa os produtos com alta participação no mercado, com altas taxas de crescimento e sendo líderes de mercado exigem grandes investimentos. KOTLER (2001) afirma que se o negócio do tipo interrogarção for bem –sucedido, ele se tornará uma estrela.

O Ponto de Interrogação também é conhecido como “criança-problema” e “em questionamento” também pertence a um mercado com altas taxas de crescimento, exige grandes investimentos mas possui baixo retorno. “São negócios que operam

em mercados de alto crescimento, mas que tem baixas participações relativas.” (KOTLER,2001).

A Vaca Leiteira representa os produtos com taxa de crescimento moderada em mercados já estabelecidos e não necessitam de grande investimento pois o crescimento do mercado é baixo. KOTLER (2001) explica que quando a taxa anual de crescimento de mercado cai para baixo de 10 por cento, a estrela se torna uma vaca leiteira se ainda tiver a mais alta participação relativa naquele mercado. Uma vaca leiteira gera muito caixa.

O Abacaxi também é conhecido como “animal de estimação” e representa os produtos com baixa participação no mercado. Para KOTLER (2001) o abacaxi são negócios com pequenas participações em mercados de baixo crescimento. Geram baixos lucros ou até prejuízos.

## 2.2 MARKETING

A palavra marketing tem origem do latim MERCATUS, local de compra e venda. E deriva da palavra inglesa MARKET, mercado. Por definição, marketing é o estudo das atividades comerciais que partindo das necessidades e da psicologia do consumidor procura dirigir a produção adaptando-se melhor ao mercado.

### 2.2.1 Conceitos de marketing

A base fundamental do marketing é a troca com a finalidade de satisfazer as necessidades dos clientes. COBRA (2009) afirma que a troca é o conceito central, a essência do marketing é o processo de troca, onde duas ou mais partes oferecem algo de valor para outro, com o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos.

Segundo a Associação de Marketing Americana (AMA), “marketing é a atividade conduzida por organizações e indivíduos, que opera por meio de um conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas de mercado que tenham valor para consumidores, clientes, agentes de marketing e a sociedade como um todo.”

KOTLER e ARMSTRONG (1993, p. 2) definem que “marketing é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores.”

Para uma melhor compreensão do que é marketing é necessário definir os conceitos centrais do marketing que são: necessidades, desejos, demandas, produtos, troca, transação e mercado, representados na figura abaixo:



Figura 4: Conceitos centrais do marketing  
Fonte: (KOTLER; ARMSTRONG, 1993, p. 03)

Conforme demonstra a figura os conceitos centrais do marketing estão interligados em uma relação casual direta. A seguir uma definição dos conceitos centrais de marketing, identificados na obra de KOTLER e ARMSTRONG (2007 p.4):

- Necessidades: as necessidades humanas são divididas em necessidades físicas básicas (alimento, vestuário) e necessidades individuais (conhecimento e auto-realização). Essas necessidades fazem parte do ser humano e não podem ser criadas pelas empresas.
- Desejos: os desejos são as necessidades humanas formadas pela cultura e pelas características individuais.
- Demandas: os desejos se tornam demanda quando é viabilizado o poder de compra de cada indivíduo. Onde as pessoas desejam escolhe produtos que satisfaçam ao máximo em troca do dinheiro.
- Produtos: é considerado produto algo que possa satisfazer uma necessidade ou desejo.
- Troca: é obter algo desejado oferecendo algo como retorno.
- Transações: a transação é a troca de valores entre duas partes.
- Mercados: é um grupo de compradores potenciais de reais de um produto.

### 2.2.1.1 COMPOSTO DE MARKETING

O marketing mix ou composto de marketing foi elaborado por E. Jerome McCARTHY na década de 50. O modelo dos 4Ps é o modelo mais conhecido e aplicado nas empresas (SIQUEIRA, 2002). O mix de marketing é “o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo” (KOTLER; ARMSTRONG, 1993 p.29).

O composto de marketing é formado por 4 palavras essenciais para o marketing: produto, preço, ponto de venda e promoção.

- **Produto:** É o conjunto de bens e serviços oferecidos ao consumidor para satisfazer suas necessidades e atender seus desejos. Representa os bens tangíveis como o design, características, tamanhos, serviços, embalagens, entre outros. De acordo com a definição de Kotler (1998 *apud* Cobra, 1992, p. 335), “um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para criar atenção, ser adquirido, usado ou consumido, satisfazendo um desejo ou uma necessidade”.

O produto refere-se ao que os profissionais de *marketing* oferecem aos seus clientes. Nesta idéia encontram-se, além do produto em si, os serviços que são prestados em função de sua aquisição, formando o que chamamos de benefício. Todo bom vendedor tem de ter em mente que os produtos que negocia têm um determinado tempo de vida útil. Em função de uns produtos durarem mais do que outros e da política financeira ser variável, as estratégias de vendas têm de ser constantemente revisadas e adequadas ao produto que vai ser vendido. É muito importante que o profissional de vendas perceba que o consumidor busca um produto por diferentes níveis de necessidade. Cada benefício agregado é visto como um nível de produto, e a estratégia de vendas dependerá de qual nível de produto o cliente está buscando (GOBE et al, 2001, p. 33).

Conforme Cobra (1997),

o consumidor ao adquirir um produto ou serviço é no desejo certo de que algo está necessitado, ao consumo quando atende às suas necessidades e desejos de seus consumidores alvo, o qual o produto certo deve ter e atender como qualidade e padronização, modelos e tamanhos e configuração.

- **Preço:** é a quantidade de dinheiro que os consumidores precisam pagar pelo produto. Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 31), “o preço significa a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto”.

O preço representa o custo monetário do produto, a quantidade de dinheiro que os consumidores têm de pagar para adquiri-lo. Para o profissional de

vendas, o preço permite expressar o valor do produto e gerar receita, já para o consumidor, o preço é um padrão de medida usado para julgar o valor e potencial de satisfação. Entretanto, o preço não é o único custo incorrido pelo consumidor. Há outros custos “não-monetários” embutidos no valor do produto, como oportunidade, conveniência e risco. [...] O preço deve ser sempre baseado em critérios de lucratividade atual ou futura e no retorno sobre o investimento. [...] (GOBE et al, 2001, p. 35).

Para Las Casas (1994, p. 101), “o conhecimento dos custos é também uma necessidade para o varejista, uma vez que deve definir quais as vendas mínimas para cobri-los. Os custos totais de uma empresa de varejo compreendem custos fixos e custos variáveis, além dos custos dos produtos comercializados”.

- Ponto de venda (praça): é o local onde os produtos ou serviços da empresa ficam disponíveis para os consumidores. A localização de um varejista é a chave de sua capacidade de atrair clientes. E os custos para construir ou alugar instalações têm um grande impacto sobre os lucros dos varejistas. Portanto, a localização é uma das decisões mais importantes a serem tomadas. (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 307).

A palavra praça ou distribuição pode assumir dois sentidos. O primeiro está diretamente ligado ao planejamento de *marketing*, ou seja, qual é a melhor forma para que o consumidor tenha acesso aos produtos e aos serviços da empresa. A esta decisão damos o nome de *canais de distribuição* [...]. O segundo sentido diz respeito a atividades de tempos e movimentos – movimentação e armazenagem de cargas dentro de uma empresa – e envolve decisões como as seguintes: qual a melhor forma de movimentar estoques; qual é o transporte mais adequado para fazer as mercadorias chegarem ao seu destino e qual é a melhor forma de operacionalizar esses fatores. Ao conjunto de todas as atividades que estejam envolvidas com tempos e movimentos de produtos e serviços damos o nome de logística. (GOBE et al, 2001, p. 36).

- Promoção: são as atividades que comunicam aos consumidores os atributos do produto com o objetivo de informar e influenciar a compra. Conforme Kotler (1996), a promoção descreve a relação dos instrumentos que estão a disposição do emitente cujo papel principal é a comunicação persuasiva, onde a empresa deve comunicar os produtos que possui para oferecer, preços dos produtos e o local das vendas.

Promoção refere-se a informar, persuadir e influenciar as pessoas na escolha de produtos, conceitos ou idéias. O composto promocional envolve propaganda – com seus anúncios impressos (*outdoors*, revistas, jornais) e eletrônicos (rádio, televisão) – promoção de vendas, relações públicas e

venda pessoal. [...] Os profissionais de vendas devem atentar para o fato de que o composto promocional varia de acordo com o tipo de mercado. [...] (GOBE et al, 2001, p. 37).

### 2.2.2 ENDOMARKETING

O endomarketing pode ser entendido como marketing interno, ou seja, marketing voltado para o ambiente interno das organizações. A palavra “endo” tem origem grega e significa ação interior ou movimento para dentro. Kotler (1998) defende que marketing interno é como uma empreitada bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários competentes que desejam acolher bem aos consumidores e ele ainda enfatiza que o marketing interno deve ocorrer antes do externo.

Para Kotler (2004, p. 49):

Os empregados produzem mais quando são bem escolhidos, treinados, motivados e respeitados. Isso não ocorre em uma empresa que simplesmente contrata aos montes, dá aos empregados pouco ou nenhum treinamento, pouca autonomia decisória e ainda vive criticando o seu trabalho. Esses empregados tem grande possibilidade de se tornarem sabotadores dentro da empresa.

Não é recomendável contratar empregados antes que a administração superior tenha definido claramente os valores, visão, missão, posicionamento e público alvo da empresa. Só então se deve sair em busca das pessoas certas para treiná-las apropriadamente e lhes delegar responsabilidades sabendo que elas “viverão a marca da empresa”.

Tavares (2010, p.20) denomina dois enfoques básicos ao gerenciarmos o endomarketing como: motivação e comunicação.

A motivação é representada pelas atitudes dos funcionários. Gerenciar as atitudes dos funcionários significa motivá-los de forma planejada. Motivar um funcionário não pode ser confundido com “tapinha nas costas”, elogios e premiações esporádicas. [...] à medida que a empresa motiva o funcionário, ele está sempre mais proativo e desempenhando melhor suas tarefas.

### 3. METODOLOGIA

Metodologia é uma palavra derivada de método, do Latim “*methodus*” onde o significado é “caminho ou a via para a realização de algo”. A metodologia estuda os melhores métodos praticados em determinada área para adquirir o conhecimento. Cada área de estudo possui uma metodologia própria. A pesquisa é compreendida como um processo investigativo que busca a compreensão de fenômenos ou problemas naturais, econômicos, políticos e sociais, visando sua superação e a produção de novos conhecimentos para o bem estar do homem (GIL, 2002).

Apresentar a metodologia utilizada para a realização de um estudo científico é indispensável, pois, se investiga metódica e sistematicamente a realidade, por meio de análises, classificações, comparações e aplicação de métodos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Os métodos utilizados para a realização da pesquisa serão abordados em quatro tópicos. O primeiro apresentará a caracterização da pesquisa, o segundo explicará as técnicas de coleta de dados, no terceiro tópico apresentará a área da pesquisa e a população alvo e no quarto tópico serão descritos os instrumentos de coleta.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento desse trabalho foram utilizadas as pesquisas bibliográficas, qualitativa, exploratória e com técnicas de estudo de caso.

Primeiramente foram realizadas levantamentos de dados bibliográficos na busca de informações para embasamento teórico sobre o tema estudado. Como fonte de estudos foram utilizados livros, artigos, monografias e internet. Figueiredo e Souza (2005) complementam que a pesquisa bibliográfica abrange além de livros e artigos cientificamente comprovados, fontes como jornais, revistas, monografias, dissertações, teses, DVD, incluindo também outras fontes como eventos e seminários.

Caracteriza-se uma pesquisa exploratória por se tratar de uma análise para identificar os problemas a serem resolvidos dentro da organização. Permite uma maior familiaridade com o tema pesquisado. McDaniel e Gates (2004, p.30) definem a pesquisa exploratória como “preliminar para definir a natureza exata do problema a

ser resolvido”. Para Gil (1999, p. 43) “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos para estudos posteriores”.

Quando se trata de uma pesquisa bastante específica pode-se afirmar que ela assume a forma de um estudo de caso. Segundo Yin (2001, p.35) “estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-específicos.” O estudo de caso visa reunir informações detalhadas como objetivo de obter maior conhecimento sobre o assunto e analisar possíveis soluções para o problema levantado.

Samara e Barros (2002, p. 31) escrevem que pesquisa qualitativa “são realizadas a partir de entrevistas individuais ou discussões em grupo, e sua análise verticalizada em relação ao objetivo em estudo permite identificar pontos comuns e distintivos presentes na amostra escolhida.”

### 3.2 TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS

No intuito de adquirir informações relevantes para o desenvolvimento do planejamento estratégico de marketing foi necessário realizar a coleta de dados referente a empresa em estudo. Segundo Vergara (2000, p. 54), na coleta de dados, o leitor deve ser informado como pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema.

Mattar (1996, p.48) diferencia dados e classifica-os em primários, os quais são dados ainda não coletados do pesquisado, e os secundários são aqueles dados já coletados, tabulados e ordenados, podendo ser analisados.

A técnica utilizada para coleta de dados primários ocorreu primeiramente através de uma entrevista realizada com a gestora da organização e com os colaboradores. Para realização da entrevista, com a gestora e com os colaboradores, foi utilizado um roteiro de pesquisa com questões abertas.

Em seguida, foi realizada uma análise através da observação. De acordo com Cervo e Bervin (2002, p.27) “observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso.”

Os dados secundários foram realizados através de um levantamento documental e bibliográfico. Mattar (1996, p.20) afirma que “uma das formas mais

rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamento bibliográfico.”

No caso em estudo, foram realizados livros, monografias e documentos eletrônicos na busca de conteúdos sobre o assunto. Nessa etapa, procurou-se uma melhor compreensão sobre o planejamento estratégico de marketing e referencias para a pesquisa realizada.

### 3.3 ÁREA DE PESQUISA E POPULAÇÃO-ALVO

A organização utilizada para análise é a Metamidia Informações de Mídiam uma empresa que realiza a fiscalização de mídias que está localizada em Curitiba-PR e tem como objetivo desenvolver e implantar um planejamento estratégico de marketing.

A população deste estudo compreende o gestor e os colaboradores da empresa. População é o conjunto de elementos, que possuem as características que serão estudadas (VERGARA, 2007).

Por sua vez este estudo tem amostra por acessibilidade, isto é, estuda-se uma parte da população sem seleção estatística, mas sim, pela facilidade de acesso a eles (VERGARA, 2007). A população é composta por 25 colaboradores, mas foram utilizados apenas 10 colaboradores, sendo essa a amostra do estudo.

### 3.4 INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS

Samara e Barros (2002, p. 69) afirmam que “após a realização de todo o planejamento do projeto de pesquisa e métodos de coleta de dados escolhidos deve-se elaborar o formulário para coleta de dados.”

Para as entrevistas com o gestor e com os colaboradores foram utilizados os roteiros de pesquisa semi-estruturados com perguntas abertas presentes no Apêndice A e Apêndice B. A entrevista com o gestor da organização ocorreu no dia 27 de agosto de 2014 e o roteiro de pesquisa contava com 17 questões abertas. As entrevista com os colaboradores ocorreu nos dias 28 e 29 de agosto de 2014 e contava com 10 questões abertas.

## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa foi fundada em 1989 com o nome Datamídia Informações Publicitárias, nessa época era fornecedora de dados da AC Nielsen e atendia também as emissoras locais de televisão aberta. A Datamídia, juntamente com outras empresas fazia parte do Grupo Metamídia com sede em São Paulo. Com o passar dos anos as empresas foram se desligando do grupo e a partir de 2011 aposentou-se o nome Datamídia e começou a atender como Metamídia Informações de Mídia.

Com mais 20 anos de tradição no mercado, a Metamídia é uma empresa familiar, com aproximadamente 25 funcionários, com sede em Curitiba e filial em São Paulo. A empresa está no ramo de segmento de pesquisas e informações de mídia e mercado e atua como uma agência especializada na coleta, tabulação, armazenagem e análise de informações de marketing e mídia. Para garantir o desenvolvimento de soluções sob-medida para seus clientes, a empresa possui uma equipe qualificada, infraestrutura tecnológica avançada e softwares próprios de monitoramento de mídia, que proporcionam atendimento especializado e diferenciado no que diz respeito a informações de mídia e envio de dados de forma rápida e fácil.

Fundamentada em processos de inovação tecnológica, os serviços são baseados na gravação e monitoramento da programação exibida nos meios de comunicação Rádio, Televisão e TV por Assinatura. Posteriormente a informação obtida através deste monitoramento é processada em banco de dados, onde são inseridas informações adicionais de acordo com os padrões utilizados pelo mercado. A cobertura é nacional e está presente em todas as capitais e no distrito federal.

O sistema de coleta de dados utilizado antigamente era offline o que dificultava o acesso direto dos clientes. Com o passar dos anos a empresa desenvolveu um sistema online que disponibiliza os dados coletados aos clientes através do site da empresa, onde é possível acessar com login e senha fornecidos individualmente.

Em 2011 a Metamídia recebeu o certificado de empresa de Pesquisa de Mídia do CENP (Conselho Executivo de Normas Padrão). Sendo uma das poucas

empresas que já conseguiu conquistar esse certificado. A cobertura de mídia da empresa é de nível nacional, possui fiscalização em 80 praças e mais de 200 emissoras. A empresa conta com parceiros por todo o Brasil que fornecem os dados coletados nas cidades solicitadas.

#### 4.1.1 MISSÃO

Auxiliar anunciantes a tomar decisões estratégicas por meio de informações de mídia, melhorando seu desempenho e gerando maiores resultados.

#### 4.1.2 VISÃO

Conquistar o mercado publicitário através de informações de mídia, ampliando sua área de atuação e a qualidade de seus serviços.

#### 4.1.3 OBJETIVOS

O objetivo de negócio da Metamídia é oferecer suporte de informações, facilitando as tomadas de decisões de seus clientes na área de mídia. Todos os serviços prestados pela empresa estão de acordo com seus valores, orientam as decisões e comportamentos da empresa, como a ética na captação das informações, sendo elas de fontes confiáveis a fim de assegurar sua veracidade.

#### 4.2 ANÁLISE AMBIENTAL

A análise do ambiental é essencial para a tomada das decisões estratégicas a serem seguidas. Esse ambiente está em constante mutação, exigindo da empresa a análise de todo o cenário assim como a tomada rápida de decisões diante de qualquer novo acontecimento.

#### 4.2.1 AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo é formado por vários fatores que influenciam os negócios de todas as empresas. Diariamente surgem novas leis, novos projetos e mudanças que interagem com o ambiente em geral. Essas questões podem tanto facilitar como dificultar a gestão da empresa. Portanto é importante que o fluxo de informações seja eficiente e eficaz para acompanhar as tendências do mercado externo e assim adaptar da melhor forma possível a empresa no quadro social.

##### 4.2.1.1 AMBIENTE DEMOGRÁFICO

As mudanças na constituição da população de uma determinada região acabam influenciando na maneira como são feitas escolhas de determinados produtos. Mudanças no formato de uma sociedade seja em questão de sexo, escolaridade, tamanho das famílias, entre outros, acabam influenciando nas tendências de compra e conseqüentemente nos produtos de maior destaque e mais anunciados.

Ficando atento as mudanças demográficas, pode-se antecipar tendências de mercado, setores que terão maior crescimento, produtos de maior venda e até novas oportunidades de mercado. A empresa precisa estar atenta a essas mudanças, para saber quais os anunciantes que terão maior prosperidade no futuro e conseqüentemente em quais investir suas forças.

##### 4.2.1.2 AMBIENTE ECONÔMICO

As mudanças econômicas afetam diretamente os negócios da empresa. As mudanças nas taxas de juros interferem em empréstimos feitos para a compra de máquinas e equipamentos, assim como mudanças na economia geral do país. A empresa precisa que o setor de publicidade esteja em alta, com dinheiro para investir e sem crises nas empresas anunciantes. Em épocas de crises econômicas geram redução nos quadros financeiros de todas as corporações e o custo com marketing e publicidade acaba sempre sendo diminuído ou cortado.

Devido às mudanças econômicas e poder de compra, a forma de pagamento em todas as empresas tem sofrido adaptações. As condições de pagamento e

parcelamento têm sido melhoradas e adaptadas a essa nova realidade. A Metamídia também precisa acompanhar essa tendência, facilitando seus pagamentos, oferecendo parcelamentos e tendo dinheiro em caixa para se manter nesse período. Outros fatores como a carga tributária influenciam nos preços dos produtos. Um planejamento financeiro que leve em consideração os fatores econômicos de todo o cenário, mas principalmente internos, é de extrema urgência.

#### 4.2.1.3 AMBIENTE NATURAL

O serviço oferecido pela Metamídia não geram grandes necessidades de utilização de recursos naturais. O processo compreende basicamente gravações e criação de base de dados, utilizando computadores e força de trabalho. O recurso mais utilizado é a energia elétrica e a internet para a transmissão dos dados da cidade de gravação para a cidade sede onde os dados são coletados.

As preocupações ambientais ligadas a geração de energia elétrica e a possíveis cortes, como apagões são importantes para o bom funcionamento e geração de dados sem falhas. Um ambiente que sofra problemas ambientais, conseqüentemente vai ter crises energéticas, que afetam todo o trabalho interno da organização. A possibilidade de compra de geradores de energia deve ser pensada.

A Metamídia utiliza muito também os papéis como forma de entrega de seus relatórios. Pensando de forma sustentável, essa forma de entrega gera resíduos que permanecerão por muitos anos no meio ambiente. A compra e utilização da assinatura digital nos relatórios diminuiriam os problemas ligados ao consumo desse recurso de forma abusiva.

#### 4.2.1.4 AMBIENTE TECNOLÓGICO

A tecnologia é um elemento básico no processo de produção da Metamídia. Ela está presente nos equipamentos e softwares responsáveis pela gravação das imagens, assim como nos programas de coleta de dados e no sistema de banco de dados no site.

Todo o processo da empresa é baseado em equipamentos, programas, rede e internet. A tecnologia está presente no dia a dia da empresa como elemento fundamental. Mas a tecnologia é algo que está em constante transformação, novos

softwares, sistemas e formas de trabalho surgem todos os dias. Nesse sentido, é importante ter uma área específica ligada a TI, que faça o suporte dos sistemas já existentes e também esteja atualizada das novidades do mercado. Atualmente a Metamídia possui apenas um desenvolvedor dos sistemas e um funcionário responsável por manter todos os equipamentos funcionando sem falhas. Como o trabalho é feito apenas por uma pessoa, acaba não sendo tão bem feito como deveria, pois uma pessoa apenas não consegue acompanhar as gravações 24 horas por dia.

Aos poucos a Metamídia já adotou novos processos que surgiram no mercado, como a fiscalização de comerciais por sistema de reconhecimento automático, banco de dados on line e visualizado quase simultaneamente ao momento de coleta, edição contendo a imagem do comercial inserida em cada inserção, entre outros. No entanto, algum concorrente já existente ou mesmo novo concorrente pode surgir adotando uma tecnologia até então não utilizada, mas que pode mudar todo o mercado e o processo de pesquisa de mídia.

Estar atualizado sobre as novas tendências é fundamental para o bom funcionamento da empresa, assim como para sua permanência no mercado. Uma forma de manter-se informado é através de visitas mais constantes aos clientes, palestras, feiras e cursos relacionados à área.

#### 4.2.1.5 AMBIENTE POLÍTICO E LEGAL

Os fatores políticos e legais influenciam os negócios da empresa, uma vez que traçam um panorama da maneira que o negócio deve ser gerido com base em leis e diretrizes políticas do ambiente em que está inserido. As leis que estão em vigor devem ser seguidas corretamente e as novas leis que podem surgir acabam afetando a forma de fazer negócio da empresa. Algumas restrições com relação às técnicas adotadas nos relatórios e as formas de entrega podem mudar todo o processo produtivo.

No caso específico da Metamídia, novas leis relacionadas à publicidade em órgãos do governo podem gerar grandes transformações internas. Se o governo resolver mudar a legislação que obriga as agências que atendem contas públicas a entregar relatórios de fiscalização, o impacto interno será imenso. A grande maioria

dos clientes não precisarão mais do serviço ou não verão a necessidade de pagar tanto por ele.

Nesse sentido, é importante a empresa manter o foco ainda em outros segmentos de clientes, para evitar que mudanças assim acabem com toda a fonte de renda da organização. Mesmo sendo a fiscalização para agências o produto com um dos maiores retornos, é importante dar valor também para a venda de fiscalização para anunciantes e emissoras de televisão, assim como para a pesquisa de mídia e pricing.

#### 4.2.1.6 AMBIENTE SOCIOCULTURAL

Os fatores culturais não influenciam nos negócios da Metamídia, mas com certeza merecem atenção, pois influenciam na forma de compra e relações de mercado com os clientes. As mudanças socioculturais normalmente são mais lentas e fáceis de serem acompanhadas.

O ambiente sociocultural interfere nas relações de trabalho, está presente nas relações de ética e profissionalismo, no atendimento ao público, na forma como a empresa se comunica e se relaciona com os clientes.

#### 4.2.2 AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno compreende todos os fatores que são controláveis pela empresa, como os fornecedores, colaboradores, clientes e concorrentes.

Na Metamídia todas as decisões internas concentram-se nas mãos do diretor da empresa e da gerente geral e ambos os donos são membros da família fundadora da empresa. Mesmo as pequenas decisões acabam sendo tomadas por eles, por falta de algumas tarefas serem delegadas e também por falta de uma estrutura clara interna definida. Não existem setores muito bem definidos e nem chefes específicos e declarados para cada setor. Dessa forma, cada problema que os colaboradores encontram, acabam tratando direto com os donos da empresa.

A relação com os fornecedores e clientes não é tão boa, por se concentrar também em poucas pessoas. As visitas pessoais são feitas apenas pela gerência e não existe outra pessoa responsável por vendas ou relacionamento.

O ambiente geográfico em que a empresa está localizada também não é propícia para os negócios. A maioria dos clientes concentra-se em outras cidades como São Paulo, Rio de Janeiro ou Brasília (contas do governo costumam estar mais presentes nessa cidade ou mesmo a maioria dos processos devem ser entregues em Brasília). A localização acaba gerando maiores custos com envios de relatórios, assim como com viagens para reuniões. O contato pessoal com o cliente acaba sendo prejudicado devido ao alto custo de deslocamento.

A assinatura digital nos relatórios resolveria o problema dos custos com envio, mas manteria o problema com os custos de deslocamento para um contato pessoal. Novas filiais podem ser pensadas nessas cidades, mesmo que com pequena estrutura, para manter uma relação de proximidade maior, gerando confiança entre cliente e fornecedor.

### 4.3 ANÁLISE SWOT

A Metamídia possui alguns fatores que a levaram ao sucesso até então, fatores estes que devem ser analisados e cuidados para que não ocorram mudanças.

A empresa tem dentro da análise interna, pontos fortes e pontos fracos a serem analisados e devem aproveitar seus pontos positivos e cuidar dos negativos, principalmente os relacionados a relacionamentos com clientes e com o público interno (endomarketing).

Dentro da análise externa, as oportunidades estão em contínuo crescimento, devido a insatisfação dos clientes com o maior concorrente. As ameaças estão sempre presentes e a organização deve estar preparada para agir de forma rápida.

#### 4.3.1 PONTOS FORTES

- ✓ Software próprio via web
- ✓ Tecnologia para a gravação e arquivo de imagens
- ✓ Relatórios sem burocracia, feitos de forma mais maleável, de acordo com as necessidades de cada cliente
- ✓ Atendimento rápido e eficiente
- ✓ Rapidez na entrega dos dados

- ✓ Qualidade das informações contidas nos relatórios
- ✓ Software que pode ser modificado, de acordo com alguma necessidade específica do cliente
- ✓ Certificação do CENP
- ✓ Formato de entrega dos relatórios, contendo informações no formato que os clientes desejam, de forma clara e bem estruturada
- ✓ Bom relacionamento entre gerência e funcionários, mantendo um canal sempre aberto para troca de informações
- ✓ Compra de licença de software de reconhecimento automático

#### 4.3.2 PONTOS FRACOS

- ✓ Não possui equipe de suporte para seu software, apenas uma pessoa responsável, mas que nem sempre está presente na empresa
- ✓ Dependência de grandes contratos com poucos clientes
- ✓ Falta de incentivos / benefícios para os colaboradores
- ✓ Não investe em divulgação
- ✓ Falta de uma equipe de vendas
- ✓ Dependência de fornecedores para o fornecimento de relatórios de determinadas cidades
- ✓ Falta de um comando (líder) em cada setor, assim como de uma divisão clara de tarefas e chefes
- ✓ Concentração das decisões apenas em uma gerência
- ✓ Falta de planejamento financeiro
- ✓ Falta de certificação digital, o que tornaria o envio de relatórios mais rápido, pois seria todo online, evitando o envio de papéis ou mesmo relatórios scaneados
- ✓ Falta de relacionamento com clientes
- ✓ Estrutura das mesas de trabalho dificulta o bom desempenho das funções, gerando dores nos braços/pernas dos colaboradores

#### 4.3.3 OPORTUNIDADES

- ✓ Mercado de publicidade / pesquisa investindo cada vez mais na compra de relatórios
- ✓ Regulamentação que exige a comprovação das veiculações para anunciantes do governo
- ✓ Credibilidade da marca no mercado
- ✓ Maleabilidade na entrega dos relatórios, se adaptando as exigências do mercado
- ✓ Preço do principal concorrente estar muito acima do praticado pelos demais
- ✓ Insatisfação dos clientes com o principal fornecedor (Ibope)
- ✓ Indicações feitas entre agências, do trabalho realizado e da eficiência dos serviços

#### 4.3.4 AMEAÇAS

- ✓ A entrada de novos concorrentes com o mesmo nível de produto com custo mais baixo
- ✓ Mudanças na legislação publicitária e nas exigências de checking por parte de agências que atendem contas do governo
- ✓ Cancelamento de grandes contratos que mantém os custos fixos da empresa
- ✓ Falta de mão de obra disposta a trabalhar pelo salário e quantidade de carga horária exigida
- ✓ Falta de luz / internet, mesmo que esporádica, atrapalha o processo de gravação e gera falha nos relatórios
- ✓ Queda de rede / base de dados
- ✓ Novas tecnologias que podem ser criadas pela concorrência
- ✓ Programas de relacionamento realizados por outras empresas
- ✓ Fornecedores terceirizados deixarem de enviar relatórios
- ✓ Localização geográfica atrapalha o fechamento de contratos e a logística das informações, pois a maioria dos clientes está situado em outras cidades

## 4.4 ANÁLISE DA CONCORRENCIA

Dentro do mercado atual é importante analisar todos os concorrentes, para podermos entender por que outros clientes compram do concorrente e não da Metamídia, e o mais importante, é começar a agir para conquistar esses clientes.

Essa é uma das grandes preocupações, ou seja, o cuidado com a sua própria carteira de clientes e com os clientes que estão comprando os serviços dos concorrentes. Um dos pontos importantes é proteger a própria carteira de clientes fixos, que constituem o maior patrimônio da organização.

### 4.4.1 CONCORRENTES DIRETOS

Os concorrentes considerados diretos da empresa Metamídia são a Spot, Fiskanew e Ibope, embora o Ibope não seja uma empresa do mesmo porte da Metamídia, grande parte dos clientes quando não opta pelos serviços do Ibope, acaba optando por uma dessas outras três empresas.

#### SPOT PESQUISA DE MÍDIA

A Spot Pesquisa de Mídia foi fundada em 1963, possui sua matriz em Porto Alegre e filiais em Curitiba e São Paulo. Trabalha com relatórios de checking e seus derivados (dados para pesquisa e análise da concorrência) e também com clipping de imagens.

A empresa atua nacionalmente em 103 cidades, com cobertura de 238 emissoras de tv aberta, 42 emissoras de tv por assinatura e 12 emissoras de tv segmentada. Atua também no meio jornal, com mais de 50 títulos de jornais do país. A Spot já trabalha há algum tempo com software de reconhecimento automático, o que provavelmente agiliza muito o trabalho interno. Fazem, assim como a Metamídia, a customização do seu sistema de acordo com as necessidades de cada cliente. A Spot também possui a certificação do instituto CENP (Conselho Executivo de Normas Padrão).

O principal diferencial da Spot em relação a Metamídia é que ela já possui o certificado digital, que oferece mais rapidez, garantia e confiabilidade nos relatórios.

Dessa forma, a entrega fica toda online, sem a necessidade de papéis, assinatura, arquivos assinados e scaneados, etc.

Essa empresa costuma trabalhar com valores bem próximos aos praticados pela Metamídia, sendo seu principal concorrente. Em muitos casos ocorre uma briga de preços e normalmente a Spot acaba diminuindo o seu valor para conseguir conquistar mais clientes.

### FISKANEW

A Fiskanew é uma empresa com sede em São Paulo e que atua em todo o território nacional através de parcerias desde 1999. Trabalha também com fiscalização em TV, clipping de imagens e atua na área de fiscalização de mídia exterior (outdoor, busdoor, etc).

Possui cobertura em todas as capitais do Brasil e em cidades do interior de 06 estados. É uma empresa de menor representatividade, já que possui uma cobertura menor, mas atende a necessidade específica de alguns clientes/segmentos.

### IBOPE

O Ibope é o principal instituto em que são feitas compras de checking, muitas vezes aliadas à compra de pesquisas de mercado e audiência. Essa empresa já possui muito reconhecimento de mercado e força em sua marca, podendo atuar com preços mais elevados e contando com sua credibilidade. É a única no Brasil que faz pesquisa de audiência e muitas vezes dá descontos no checking para quem compra um pacote com valores de audiência.

É a maior empresa privada da América Latina, 12ª maior do mundo e tem 70 anos de experiência. Possui filial nos Estados Unidos e em 13 países da América Latina. No Brasil atua principalmente na medição da audiência de TV e em pesquisas eleitorais e de opinião pública.

O Ibope possui unidades de negócios específicas para cada segmento de mercado como Ibope Media, Ibope Inteligência, Ibope Educação e Ibope Ambiental. Atua por meio de estudos customizados, qualitativos e quantitativos, além de relatórios detalhados que atendem às necessidades dos clientes.

A principal atuação do Ibope é em pesquisa de audiência e pesquisa de mercado, mas ela atua também no fornecimento de relatórios de checking, contendo informações sobre as veiculações (data, hora, programa, investimento, volume de inserções) aliada a informação de audiência dos programas. É a empresa que possui maior cobertura de fiscalização, contando com sedes próprias ou fornecedores.

A principal reclamação de seus clientes, além do preço, é o fato de que seus relatórios são muitos fechados, sem possibilidade de adaptação a cada necessidade específica.

#### 4.4.2 CONCORRENTES INDIRETOS

Os concorrentes considerados indiretos são outras pequenas fiscalizadoras que existem por todo o Brasil, mas a grande maioria não tem a quantidade de praças e a imagem de marca/relacionamento que a Metamídia e seus concorrentes diretos tem.

#### 4.5 FORÇAS COMPETITIVAS

As cinco forças no ambiente de uma organização identificadas por Porter exercem grande influência na competição e devem ser monitoradas para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva. São elas:

##### 4.5.1 ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES

No mercado de atuação da Metamídia, que é o de pesquisa de mídia, não existem barreiras para a entrada de novos concorrentes. É um segmento bastante atrativo e em constante crescimento, o que pode gerar o interesse de novas empresas no mercado.

O fator que barra a entrada de novos competidores é a necessidade de investimento muito alto. Existem muitas pequenas empresas de pesquisa de mídia, mas que atuam somente em sua cidade de origem. A exigência de cobertura nacional por parte das agências bloqueia grande dos serviços das empresas menores, pois para se conseguir atender grandes clientes é necessário ter uma

grande cobertura de praças e conseqüentemente muitos investimentos. Esse fator, no entanto, não impede a entrada de outros grandes concorrentes.

A Metamídia deve estar atenta a novos competidores que comecem a se destacar no mercado e estar preparada para a introdução de novas tecnologias por esses *players*. Novos concorrentes podem trazer novas formas de trabalho e entrega de serviço, forçando as demais empresas a se adaptarem.

#### 4.5.2 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Algumas empresas concorrentes podem trazer ao mercado produtos similares aos entregues pela Metamídia e de forma mais barata. Processos de gravação e coleta de dados com menor custo podem gerar serviços com menor preço, o que com certeza agradará aos clientes.

O foco deve ser fidelizar os clientes já atendidos, para que eles não optem por outro serviço mais barato apenas pelo fator preço. Também é necessário investimentos no processo de produção, de forma que os custos consigam acompanhar os praticados pela concorrência. Outro fator importante é fortalecer sua imagem de marca, focando na tradição de seus serviços e na qualidade oferecida aos clientes já atendidos, buscando aumentar sua carteira de clientes.

#### 4.5.3 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

É importante analisar o poder que determinados compradores possuem sobre o mercado. No segmento de pesquisa de mídia, os grandes clientes são as próprias emissoras, grandes anunciantes e também as agências que detêm as maiores contas, dos maiores anunciantes.

No entanto, essas contas estão em constante mudança de agência, ocorrendo muitas vezes através de concorrência, gerando um contrato de alguns anos, podendo ser renovado ou não.

Esse tipo de cliente possui um poder de negociação muito grande, já que normalmente ele recebe propostas e marca reuniões com todos os grandes fornecedores de pesquisa de mídia, avalia preços, prazos, benefícios, faz sua análise e só então opta por qual fiscalizadora adotar. Muitas vezes, ocorre a

preferência (seja por marca ou serviço) por determinada fiscalizadora que está com o preço mais alto. Negocia-se de forma que se chegue ao mesmo valor.

A negociação nem sempre é rentável para a Metamídia, já que não se tem uma análise correta de custos. Muitas vezes, alguns contratos podem ser considerados como bons devido a seu alto valor, mas que considerando o volume de trabalho e custos internos não valem a pena para a empresa. Dessa forma, uma análise de custos para a criação de preços dos seus serviços é fundamental.

Outro ponto que pode ser explorado é a venda para agências menores, que não possuem esse mesmo poder de negociação. Normalmente os valores que essas empresas podem pagar são bem menores, mas considerando-se um volume de vários pequenos clientes, pode-se gerar um montante considerável para a empresa e muito mais fácil de atender.

#### 4.5.4 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

A Metamídia depende muito de seus fornecedores, são os chamados parceiros, que fornecem relatórios de fiscalização de determinadas cidades. A busca da Metamídia é expandir suas praças de gravação, de forma que se tornem todas próprias, sem a necessidade de compra de relatórios de terceiros.

Para isso, são necessários grandes investimentos e clientes que ajudem a sustentar toda essa estrutura. As principais praças estão recebendo investimentos, com criação de locais para receberem os computadores que gravarão as imagens de TV e as transmitirão para a sede em Curitiba, onde posteriormente serão transformadas em dados.

As cidades onde a Metamídia não tem computadores com gravação própria são cobertas através de fornecedores, que são as pequenas empresas de mídia que atuam apenas localmente. Nesse tipo de mercado, não há um padrão de preços, sendo praticados conforme a praça ou fornecedor. Para que o preço fique acessível e lucrativo, são feitas negociações de acordo com quantidade e tamanho do cliente / volume de informações do relatório.

Cada praça normalmente possui poucos fornecedores, o que restringe o poder de negociação. Quando a Metamídia necessita do relatório de determinada cidade, precisa se adequar ao valor exigido pelo fornecedor, por falta de outras opções disponíveis no mercado.

#### 4.5.5 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES

Os principais concorrentes que a Metamídia possui hoje são o Ibope e a Spot. O Ibope ganha muita força devido a sua boa imagem de marca e qualidade dos serviços, mesmo possuindo preços mais elevados. A concorrente Spot possui mais ou menos a mesma linha de trabalho da Metamídia, mas costuma baixar mais seus preços na hora da venda, provavelmente devido a sua forma de produção. Seu principal diferencial é a forma de entrega dos dados, que é toda *on line*, devido a possuírem o certificado digital em seus relatórios.

A rivalidade entre os concorrentes é muito grande, todos disputando sempre as maiores agências e os maiores anunciantes, em busca de contratos de alto valor. O serviço é basicamente o mesmo, principalmente considerando duas empresas similares como a Metamídia e a Spot, mas a briga acaba sendo sempre por fator preço ou até mesmo por algum valor agregado, como forma de apresentação dos dados, atendimento, etc.

#### 4.6 ANÁLISE DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS (MATRIZ BCG)

A matriz BCG tem a função de avaliar a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa e observar se são atrativos para oferecer perspectiva no curto, médio e longo prazo. Adaptando isso a Metamídia pode-se considerar:

##### 4.6.1 DÚVIDA

O serviço de pesquisa de mídia é o que trás menos retornos para a organização, tem baixa participação de mercado e é pouco difundido nos esforços da Metamídia. É um setor que a princípio não precisaria de tantos investimentos, já que os dados já estarão disponíveis para o checking e só seriam utilizados de forma diferente na pesquisa de mídia.

Os investimentos viriam com a maior utilização por parte dos clientes, necessitando de mudanças operacionais e incorporação de mais relatórios que atualmente não fazem parte do sistema.

Para que esse serviço cresça é necessário um maior investimento na força de vendas, tentando oferecer como parte do pacote de serviços o acesso a essas informações e a uma grande variedade de relatórios pelo site.

#### 4.6.2 ESTRELA

O serviço de “checking” é o que possui a maior participação de mercado e maior taxa de crescimento. É o que gera as maiores receitas para a empresa e fez com que ela aumentasse sua carteira de clientes.

Esse produto necessita de investimentos, como atualização constante de equipamentos de gravação, investimentos em novas tecnologias de internet e sistema, assim como nas formas de entrega dos relatórios, através da compra da licença da assinatura digital.

Para que este produto permaneça rentável, a empresa deve estar sempre atenta as novas tecnologias e em constante expansão de sua cobertura.

#### 4.6.3 VACA LEITEIRA

O serviço de “pricing” pode ser considerado como a vaca leiteira. Tem taxa de crescimento baixo, não necessitando de muitos investimentos, mas gerando uma receita fixa alta.

Neste segmento, a Metamídia já está estabelecida, com grande participação de mercado e credibilidade de seus serviços. Necessita de menos investimentos, já que não é um mercado de tanta expansão. Mesmo assim, necessita sempre de atualizações e busca por novas tecnologias.

#### 4.6.4 ABACAXI

O serviço de “clipping” que é a venda das imagens de televisão gravadas pela Metamídia. Esse tipo de serviço está cada vez mais em declínio, já que grande parte das pessoas atualmente tem acesso à internet e informação. Grande parte dos vídeos atualmente é postado em sites e pode ser visto por qualquer pessoa, logo após sua transmissão na televisão.

Esse fator diminuiu muito a procura por este tipo de serviço, havendo um declínio na quantidade das vendas e na participação de mercado. É uma área da empresa que automaticamente acabou ficando sem investimento e foi perdendo sua participação nos lucros. Um investimento em melhores imagens não traria o retorno desejado, já que hoje em dia a quantidade de pessoas dispostas a pagar por este tipo de serviço é limitado.

## 4.7 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A Metamídia atua focada principalmente no segmento de mercado referente à publicidade e marketing. Dentro desse segmento, ela divide seus serviços em outros quatro segmentos menores:

### 4.7.1 AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

Para o segmento formado pelas agências de publicidade, a Metamídia oferece os serviços de checking (fiscalização de comerciais de TV) e as demais informações de pesquisa de mídia e mercado provenientes dessas informações.

Normalmente esse tipo de serviço não é muito comprado por agências menores, são mais utilizados por aquelas que detêm os maiores clientes e que possuem verba para essa análise de dados. Outra parte desse segmento só compra esse tipo de serviço por obrigação para o faturamento, exigido por clientes do governo.

Para esse segmento interessa mais o preço, de forma que eles recebam o que precisam pelo menor custo e menor prazo possível. A qualidade dos dados é levada em conta, mas não é o fator relevante.

### 4.7.2 EMISSORAS DE TELEVISÃO

Para esse segmento são vendidos relatórios contendo as bases de dados de todos os comerciais veiculados nas emissoras de televisão. Esse tipo de cliente busca dados precisos, que funcionem como forma de checar os próprios comerciais e utilizá-los para relatórios internos, assim como para analisar a concorrência e os comerciais comprados por determinado anunciante em outra emissora.

Esses clientes não se importam tanto com preço, mas sim com agilidade da entrega dos dados, se possível 24 horas depois do término das veiculações, e com a qualidade das informações, de forma que contenham uma quantidade mínima de falhas.

#### 4.7.3 ANUNCIANTES DE OFERTAS (SUPER/HIPERMERCADOS)

Para esse segmento a Metamídia oferece os chamados relatórios de Pricing (contendo informações referentes a ofertas de produtos veiculados em televisão). Normalmente quem pode pagar por este tipo de serviço são redes de supermercados maiores, que utilizam esses dados como forma de estruturar sua estratégia de preços e analisar a concorrência.

Para esses clientes interessa um banco de dados contendo informações extremamente precisas, mesmo que para isso seja necessário pagar mais. Pequenos erros nos preços dos produtos pode gerar uma grande briga interna com fornecedores por causa de melhores negociações com a concorrência.

#### 4.7.4 PÚBLICO INTERESSADO EM GRAVAÇÕES DE TV

Outro segmento de atuação é o público em geral, interessado em gravações de imagens que veicularam em televisão, sendo comerciais ou matérias jornalísticas, chamada de Clipping.

Esse segmento de clientes é muito abrangente, envolvendo todo o perfil de pessoas, de todos os sexos, idades, classes sociais, etc. Buscam qualidade de imagem e preço acessível.

No entanto, esse segmento é o que mais obteve declínio e mudou seu perfil. Atualmente a maioria dos vídeos veiculados em televisão está disponível na internet logo após a veiculação, podendo ser acessados por qualquer pessoa que tenha o domínio sobre o assunto. Dessa forma, o segmento de clientes tornou-se mais direcionado para as pessoas que não tem acesso a esse tipo de informação, seja devido a idade ou a outro qualquer tipo de impedimento. É um segmento que tende a perder espaço ou mesmo a sumir.

#### 4.7.5 SEGMENTAÇÃO METAMÍDIA

A estratégia de mercado utilizada atualmente pela Metamídia é a mesma para todos os públicos. Busca clientes no mercado publicitário, ligados a grandes anunciantes, assim como emissoras de televisão.

O público em geral, que faz pequenas compras de gravação de imagens não é considerado, não tendo nenhum incentivo à compra ou mesmo divulgação.

A segmentação da Metamídia baseia-se em determinado nicho de mercado e suas necessidades, é mais baseada em situações comportamentais, de acordo com o que é buscado pelo mercado, ocasiões de compra, produtos procurados, entre outros.

#### 4.8 DETALHAMENTO DOS 4 Ps

##### 4.8.1 PRODUTOS

A Metamídia dispõe de vários produtos originários da coleta de dados de comerciais veiculados na televisão. Os produtos oferecidos pela empresa são, em sua maioria, fornecidos através do site e em alguns casos os dados são fornecidos em relatórios impressos.

Para um melhor esclarecimento do funcionamento interno da empresa é necessário realizar um passo a passo: as imagens de televisão são gravadas em sua cidade de origem e transmitidas via internet para a central em Curitiba. Esses dados são transmitidos a cada 30 minutos tornando a coleta de dados quase em tempo real. Quando esses arquivos estão salvos no servidor, os coletadores de dados visualizam esses arquivos e registram os dados no sistema de coleta todas as informações sobre os comerciais veiculados. As informações obtidas através deste monitoramento são processadas em um banco de dados, onde são inseridas informações adicionais de acordo com os padrões utilizados pelo mercado. Através do banco de dados são gerados relatórios para aferição da mídia autorizada junto aos veículos.

#### 4.8.1.1 CHECKING

O serviço de checking consiste na gravação e monitoramento da programação exibida pelas emissoras e a identificação e coleta de todos os comerciais exibidos nos intervalos comerciais. Através de nosso atendimento, agências e anunciantes podem ter acesso a estes relatórios, que apresentam detalhes de todos os comerciais veiculados. Para cada inserção veiculada são apresentados a Marca, a Versão do Comercial, o tipo de comercial, o Horário da Veiculação, o programa, o break (intervalo comercial) e a posição do comercial no break. A marca citada acima se refere ao anunciante, quem está fazendo a divulgação. A versão do comercial tem como função a diferenciação entre os comerciais da mesma marca. Um exemplo, a empresa de telefonia móvel TIM veicula vários comerciais no mesmo período e para diferenciá-los são usadas as versões referente a cada comercial.

Os tipos de comerciais registrados são os seguintes:

**Chamada:** Comercial que anuncia um programa ou programação da emissora. Uma chamada pode ou não ter patrocinadores.

**Oferecimento Chamada:** Patrocinadores das chamadas.

**Vinheta:** Utilizada para comerciais da própria emissora (logotipo da emissora, campanhas da emissora, flash (evento de curta duração que não está previsto na grade da emissora), boletins da emissora,...)

**Oferecimento Vinheta:** Patrocinadores da vinheta.

**Vinheta de Abertura:** Utilizada na abertura de programas (obrigatoriamente tem que ser do programa que vai começar e somente quando tem patrocinador (es).

**Oferecimento Vinheta de Abertura:** Patrocínio da vinheta de abertura

**Vinheta de Passagem:** Utilizada entre o início e fim dos programas (obrigatoriamente tem que ser do programa que está passando e somente quando tem patrocinador(es).

**Oferecimento Vinheta de Passagem:** Patrocínio da vinheta de passagem.

**Vinheta de Encerramento:** Utilizada no final de programas (obrigatoriamente tem que ser do programa que está encerrando e somente quando tem patrocinador(es).

**Oferecimento Vinheta de Encerramento:** Patrocínio da vinheta de encerramento.

**Normal:** Comercial de duração padronizada exibidos nos intervalos comerciais.

**TOP:** Tem como característica a contagem regressiva dos segundos que antecede a exibição de um programa.

**Oferta:** Derivação do comercial normal, usado para propagandas de varejo, nas quais são detalhadas as ofertas anunciadas.

**Apoio:** Comerciais de eventos com citação de patrocínio(s)

**Oferecimento Apoio:** Patrocínios do apoio

**Propaganda Política:** Comerciais de partidos políticos.

**Merchandising:** É o aparecimento de produtos em programas.

Os relatórios de checking são personalizados de acordo com cada necessidade do cliente, via software, tabelas ou internet e consiste basicamente na comparação do que foi veiculado pelas emissoras com o que foi comprado pelas agências. Esse tipo de relatório é comprado pelas agências para acompanhar e confirmar se os veículos realmente veicularam o que foi programado no PI (pedido de inserção) enviado às emissoras. Nesses relatórios também pode ser comprado pelo próprio anunciante, para confirmar se suas inserções estão sendo veiculadas corretamente.

Agências que atendem contas públicas como prefeituras, governo estadual, federal, ministérios, entre outros, necessitam da comprovação dos comerciais por meio de relatório. A comissão de agência só é paga pelo anunciante após essa comprovação. Os anunciantes governamentais exigem das agências algumas especificações nos relatórios de checking. Eles devem conter todas as informações básicas de veiculação (praça, emissora, data, hora, programa, marca, versão, duração) e também informações mais específicas como data de emissão, carimbo CNPJ da empresa fiscalizadora e carimbo do responsável da fiscalizadora contendo nome completo, RG, CPF, cargo e assinatura.

Como os relatórios precisam estar em papel timbrado, com carimbo e assinatura, a entrega normalmente é feita via sedex 10 (pois a maioria dos clientes estão situados em São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília) ou scaneados e enviados por email. Normalmente os prazos são muito curtos e os órgãos só aceitam a via original enviada por Correio.

Outra forma de entrega que está sendo aceita são relatórios contendo a assinatura digital, fornecida por órgãos específicos que geram um código de

autenticação para cada relatório. No entanto, a Metamídia ainda não dispõe desse sistema.

O monitoramento de comerciais também pode ser vendido para as emissoras de TV, que compram o banco de dados completo de todas as emissoras, como forma de possuir uma comprovação do que foi veiculado e também para análise interna, por exemplo, atuar em carteiras de clientes que anunciam mais em outras emissoras do que na própria.

Os dados de fiscalização podem ser acessados pelo site da empresa, através de login e senha.

#### 4.8.1.2 CLIPPING ELETRÔNICO

O clipping eletrônico consiste na venda de imagens arquivadas pela empresa no período máximo de 90 dias. Todas as imagens das emissoras de televisão são arquivadas por este período e estão disponíveis para a compra por qualquer pessoa que tenha interesse. O serviço é solicitado por email ou telefone, por pessoas físicas que desejam rever ou arquivar alguma imagem e também por algumas empresas que tenham necessidade de alguma imagem específica, por exemplo, comerciais de concorrentes ou matérias sobre sua marca ou área de atuação.

Durante o contato, o cliente fornece alguns dados sobre o que deseja, como a data de veiculação, o programa em que veiculou e sobre o que é a matéria, para que seja realizada uma pesquisa e após ser localizada a matéria solicitada ser fornecido um orçamento ao cliente.

A entrega é feita em arquivo por email onde é enviado um link com login e senha para o cliente acessar e realizar o download das imagens ou em DVD, buscado na própria sede em Curitiba ou enviado por motoboy / Correio.

#### 4.8.1.3 PRICING

O serviço consiste no cadastro das informações de ofertas veiculadas em comerciais de super/hipermercados em televisão. Todas as ofertas são cadastradas em sistema próprio, com todas as informações possíveis (produto, marca, tamanho, preço, validade da oferta etc).

Essas informações são compradas por empresas do setor de varejo de super/hipermercados para a análise da concorrência e definição de estratégias de preços. Alguns supermercados utilizam também os relatórios diários de ofertas veiculadas em TV para cobrir ofertas de concorrentes direto no caixa.

A entrega dos relatórios é feita por email diariamente ou também acesso ao banco de dados no site.

#### 4.8.1.4 PESQUISA DE MÍDIA

A pesquisa de mídia são os relatórios gerados a partir dos bancos de dados dos comerciais veiculados, que fornecem dados como investimento publicitário, monitoramento da concorrência, ranking dos maiores anunciantes, mapa de veiculação, tática de mídia entre outros.

São bastante utilizados por agências de publicidade ou anunciantes que desejam analisar a concorrência e servem como base para decisões de mídia. A entrega é feita por relatórios via email ou acesso dos clientes ao site e suas funcionalidades, podendo gerar os cruzamentos e análises que necessitarem direto do banco de dados.

#### 4.8.2 PREÇO

Atualmente a Metamídia não possui uma estratégia para definição dos preços de seus produtos. A maioria deles é feita conforme o que é praticado no mercado pela concorrência. Não é realizada uma análise dos custos X lucro.

Os preços da Metamídia são menores do que os praticados pelo Ibope, mas são praticamente iguais ao praticados por seu maior concorrente, a Spot. Algumas vezes contratos são fechados baseados nessa briga por preços e são dados descontos maiores para maiores volumes de trabalho.

A estratégia da empresa é não baixar demais seus preços, para que os serviços prestados gerem lucro e também para não se desvalorizar demais perante o mercado.

Para checking, o preço básico é R\$ 350,00 por praça/emissora, mas esses valores são negociáveis de acordo com a quantidade de praças/emissoras compradas, assim como no formato do contrato (mensal/anual).

No caso do clipping os valores são cobrados por material comprado, comerciais ou matérias até dez minutos são cobrados o valor de R\$ 80,00 e matérias com maior duração tem valor de R\$ 100,00 a hora.

Para pricing os preços são feitos através de contratos mensais/anuais onde são levados em consideração a quantidade de praças e volume de trabalho (funcionários necessários).

Para a pesquisa de mídia são analisadas as praças e o volume de dados oferecidos, assim como o formato de entrega e trabalho gerado.

O preço acaba sendo baseado no tamanho do cliente e no volume de informações. Contratos maiores acabam gerando receita para outras áreas da empresa ou cobrindo custos de outros setores, pelo fato de não se ter uma análise detalhada dos custos.

A Metamídia normalmente é bem flexível com prazos e formas de pagamento, adaptando seu recebimento em função do prazo de pagamento exigido pelas agências / anunciantes. Alguns valores maiores também podem ser parcelados. Outra forma de negociação é a permuta, feita com fornecedores de relatórios, utilizando relatórios como forma de troca, de acordo com a necessidade de cada empresa.

#### 4.8.3 PRAÇA

A Metamídia atua em sua sede em Curitiba, onde são centralizadas e enviadas todas as informações. A distribuição de seus produtos/serviços é feita de forma direta, sem a utilização de intermediários.

Os produtos podem ser comprados por email, telefone ou agendamento de reunião. As propostas são enviadas por email e dúvidas são resolvidas por telefone ou visitas esporádicas. Em Curitiba não existem clientes de grande porte, a maioria das agências tem sede em São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília. Dessa forma, a praça de atuação acaba atrapalhando o volume e credibilidade dos negócios. A maioria dos clientes prefere fechar contratos com empresas locais. Essa foi uma das forças que contribuiu para que o escritório localizado em São Paulo fosse mantido.

A Metamídia não possui uma equipe de vendas, apenas uma pessoa da gerência é responsável pela apresentação dos serviços quando solicitado. Essa

mesma pessoa faz a busca por novos clientes, de acordo com análises do mercado e indicações de outros clientes.

#### 4.8.4 PROMOÇÃO

A Metamídia atua através de venda pessoal, não investindo em outras áreas como propaganda, promoção de vendas e relações públicas. A empresa possui alguns folders para o caso de precisar fazer a divulgação em algum evento, mas esse tipo de promoção de vendas quase nunca é utilizado e nem existe uma programação neste sentido. Algumas palestras relacionadas a marketing e organizadas pelo gestor da empresa acabam recebendo algum folder da organização no material distribuído.

A venda dos serviços da empresa é feito em grande parte nas reuniões conseguidas em agências, emissoras de tv e anunciantes. No entanto, o fator decisivo acaba sendo além do preço, a reputação ou indicação de outros clientes que já conhecem os serviços fornecidos pela empresa.

A empresa investiu durante dois anos em um stand na Feira Maximídia, com bastante exposição da marca perante os profissionais de mídia. No entanto os custos eram muito altos e não foi encontrado o retorno esperado.

No momento o reconhecimento da marca e os clientes existentes são a principal ferramenta que confere credibilidade na hora da venda.

## 5. PLANO DE AÇÃO

### ESTRATÉGIAS PARA ATÉ 6 MESES

#### Compra e utilização de assinatura digital em relatórios de fiscalização

A Metamídia precisa adquirir o licenciamento do certificado digital, que vai conferir a seus relatórios a assinatura digital, uma espécie de código que aparece nas páginas dos relatórios e certifica de que aquele arquivo não foi modificado depois de sua criação.

A compra dessa licença auxiliaria no sistema de envio de relatórios, podendo ser feito totalmente pela internet, logo após a sua finalização, evitando a utilização de relatórios impressos e atrasos na entrega gerados pelos Correios e reduzindo custos.

#### Análise de custos internos

É muito importante que seja feita uma análise dos custos internos para a geração de cada relatório, de forma que sejam analisadas as relações entre o valor cobrado e o valor gasto para confecção de cada relatório.

Atualmente os valores são cobrados baseados em uma média praticada pelo mercado, mas nunca foi analisado se esse preço realmente cobre todos os custos, gerando o lucro pretendido.

#### Planejamento financeiro

Assim como a análise de custos internos, é necessário desenvolver um planejamento financeiro, analisando todos os custos x lucros, podendo avaliar quais áreas realmente são rentáveis e merecem investimento.

Um planejamento financeiro também seria responsável por programações futuras em relação a lucros e investimentos da Metamídia. Uma situação frequente na empresa é a falta de dinheiro em caixa até o pagamento de determinado cliente, gerando atrasos no pagamento de contas com valores enormes de juros e multas.

A empresa precisa colocar em dia seus empréstimos anteriores e trabalhar com um fluxo de caixa que permita uma certa folga, não necessitando pagar juros e multas.

Todos os pagamentos precisam ser controlados para que sejam feitos na data, não gerando além dos custos a mais de pagamento, problemas com fornecedores e corte de serviços.

### Definição e divulgação interna de um organograma / hierarquia interna

Os colaboradores que trabalham na Metamídia não enxergam uma divisão clara de setores, tarefas e hierarquia interna. Cada setor deveria ter o seu coordenador, mas atualmente essa tarefa só é bem especificada na coleta, mas mesmo assim a autoridade não é respeitada.

Todos os colaboradores quando tem qualquer pequeno problema vão falar diretamente com a gerência, assumida pela filha do diretor, que faz parte da família proprietária da empresa.

Essa gerência precisa delegar mais as suas funções, indicando os coordenadores de cada setor e dando liberdade de decisão para cada um deles, evitando o acúmulo de funções e a falta de hierarquia dentro de cada setor.

### Concentração de decisões

A Metamídia precisa trabalhar com uma divisão de tarefas mais clara e com menos concentração de decisões. A gerência da empresa resolve todos os problemas internos, faz o atendimento e visita a clientes, orçamentos, além de todos os pagamentos.

Os problemas internos deveriam ser resolvidos em sua maioria por cada chefe de setor. Os pagamentos deveriam ser todos feitos por uma pessoa responsável pelas finanças, que cuidaria de todas as entradas e saídas e faria os pagamentos todos em dia.

Atualmente os pagamentos são feitos todos pela gerência da família, provavelmente por falta de confiança em outra pessoa e por problemas relacionados a fluxo de caixa.

### Back Up de gravações de imagens

As imagens de televisão gravadas pela Metamídia constantemente sofrem com problemas relacionados a máquinas, falta de internet, energia elétrica, travamento de sistema, entre outros.

Para resolver esse problema, é extremamente importante a duplicação da gravação de imagens (backup), gravando as mesmas imagens em outra máquina, de preferência em outro local e com outra operadora de tv por assinatura.

Dessa forma, evitam-se as falhas nas gravações, que acabam por desqualificar o trabalho da empresa. O custo acaba sendo maior, precisa-se de mais máquinas, mais pontos de tv a cabo, espaço em disco, entre outros, mas o benefício na qualidade das entregas de relatórios é imenso.

### Planos internos de motivação para funcionários

A rotatividade de funcionários na empresa é alta, assim como a falta de comprometimento e responsabilidade. Os colaboradores são contratados inicialmente para o setor de coleta de dados, onde aprendem sua função, mas não recebem uma explicação de para onde vão aqueles dados e de que forma são utilizados. Dessa forma, os funcionários não percebem a importância do que estão fazendo, muitas vezes trabalhando sem atenção e gerando dados errados no sistema.

Após começarem de trabalhar, os funcionários nesse setor percebem que as chances de crescimento são poucas, devido a existirem poucos cargos de chefia e hierarquia superior. Outro problema é a falta de motivação ou mesmo punições. Quem entra logo percebe que a maioria dos funcionários não cumpre seus horários como deveria, não possui uma meta de trabalho e não veem motivo nenhum para trabalhar mais que outra pessoa para ganhar o mesmo salário. Acabam ficando acomodados e dando pouco valor para seu trabalho.

É necessário um sistema de motivação interno, baseado na quantidade de dados cadastrados no sistema por tempo de trabalho, além de análise de cumprimento de horário e faltas. Essa motivação a princípio deveria ser relacionada à área financeira, que constantemente é a forma de gratificação que mais agrada a todos. Mas poderiam ser pensados em pequenas promoções internas, de acordo

com o desempenho individual, assim como em prêmios diferentes, brindes, vales compras, etc.

### Melhorar o relacionamento com fornecedores

O relacionamento atual com fornecedores é fraco, pois os valores pagos pelos relatórios pela Metamídia são baixos e os pagamentos são feitos com atrasados. A empresa acabou conquistando essa “fama” com os fornecedores, sendo vista como má pagadora em relação a valores e atrasos. Dessa forma, os fornecedores acabam criando uma relação ruim com a atual área de pagamento, que é feita pela gerência administrativa.

A Metamídia depende do trabalho desses fornecedores para a entrega de relatórios de determinadas praças, então precisa manter um bom relacionamento com esses fornecedores. Assim como os prazos de entrega por parte dos fornecedores precisa ser respeitada, a empresa precisa respeitar os prazos de pagamento e o valor acordado.

Outro problema de afeta a empresa é a gerência achar que não precisa tratar bem esses fornecedores, não agradando e muitas vezes escondendo informações por medo de alguns clientes sejam “roubados”. Essa visão precisa ser modificada, de forma que os fornecedores sejam vistos como parceiros que trabalham juntos, com uma visão clara do que estão fazendo e do valor que está sendo pago pelos serviços.

## 9.2 ESTRATÉGIAS PARA ATÉ 01 ANO

### Investimentos na área de TI (Tecnologia da informação)

É muito importante a necessidade de investimentos na área de TI (Tecnologia da Informação), pois a tecnologia e os dados gerados são a base de trabalho da Metamídia.

Atualmente o sistema é desenvolvido por uma pessoa de empresa terceirizada e os demais procedimentos internos são feitos por uma pessoa que fica em trabalho interno.

Normalmente ocorrem muitas pausas nas gravações, devido a problemas com computadores que não são descobertas a tempo pelo funcionário de TI. Essas falhas geram transtornos enormes na confecção dos relatórios, diminuindo a credibilidade da empresa.

Mais funcionários nessa área poderiam monitorar melhor as gravações, diminuindo as falhas. Outra função seria auxiliar os clientes no suporte técnico do site, que atualmente não possui ninguém responsável. Se o cliente tem alguma dúvida, acaba ligando para quem lhe vendeu o sistema, que é a gerência administrativa.

Com um maior número de clientes e a utilização cada vez maior dos relatórios através do site, fica sendo fundamental a presença de uma área responsável por esse suporte técnico. Essa área deve entender tantos dos processos ligados ao site e banco de dados, como ter alguma noção dos relatórios gerados pelo sistema e suas utilizações, para que possam auxiliar os clientes de uma forma geral, não ficando preso apenas à aspectos técnicos.

### Área de vendas

A criação de uma área de vendas se torna cada dia mais importante, tirando essa função apenas da gerência administrativa. Uma ou mais pessoas responsáveis por vendas fariam uma melhor prospecção de clientes, visitas com maior regularidade e qualidade, assim como um poderiam manter um melhor relacionamento pós venda.

Muitos dos pedidos de orçamento acabam demorando em ter um retorno, devido a essa função estar concentrada apenas em uma pessoa, com acúmulo de funções. Dessa forma, o cliente acaba não sendo atendido com a rapidez e com a qualidade que gostaria.

Uma área de vendas poderia responder com mais eficiência a pedidos de orçamento, planejar e realizar visitas com melhor qualidade, melhorando a quantidade de negócios fechados.

### Relacionamento com clientes

Atualmente o relacionamento com clientes é muito precário, devido principalmente à falta de tempo e investimentos. O principal contato é feito nos pedidos de orçamentos, muitas vezes só por email ou através de visitas pessoais em reuniões. Depois da entrega dos relatórios, normalmente não existe nenhum procedimento de relacionamento, apenas visitas eventuais ou entrega de lembranças de final de ano.

Seria importante ter um maior contato com o cliente no pós venda, ouvindo sua opinião e tentando melhorar nos pontos em que forem pedidos. Durante todo o processo de entrega dos relatórios também é importante ouvir o cliente sobre como ele está sendo atendido e o que está achando da qualidade dos serviços, criando um laço maior de relacionamento.

### Criação de programas de endomarketing

Assim como é fundamental ouvir a opinião dos clientes, também é fundamental ouvir a opinião de seus colaboradores. Saber o que pensam, quais são as suas visões e opiniões de melhorias, contribuem imensamente para o bom funcionamento da empresa e o bom relacionamento interno.

Os colaboradores devem ter liberdade e oportunidade de expressar suas opiniões, sendo incentivados para isso, de forma que não sofram nenhum tipo de represália. Os maiores problemas internos são detectados pelos próprios funcionários, que estão vivenciando o dia a dia dos procedimentos internos.

Os colaboradores também devem ter um canal de informação sobre tudo o que acontece na empresa, estando a par de todos os novos contratos/clientes fechados, para que se sintam incentivados e parte dos negócios da empresa.

### Instalação de geradores de energia

A energia elétrica é elemento fundamental de trabalho dentro da Metamídia. Pequenas oscilações ou faltas de luz interferem tanto no fluxo de trabalho interno como na qualidade dos dados gerados.

A instalação de um gerador interno de energia resolveria problemas ligados à falta de energia elétrica, diminuindo os problemas de falhas nos dados.

### 9.3 ESTRATÉGIAS PARA ATÉ 01 A 03 ANOS

#### Expansão de praças de gravação de imagens

A expansão da área de atuação da Metamídia através de praças de gravação e coleta de dados próprios é extremamente importante para a maior independência com relação a seus fornecedores.

Essa expansão deve ser feita inicialmente dentro das principais capitais, passando depois as principais cidades do interior de estados principalmente do PR, RS, SC, SP, RJ e MG.

São necessários investimentos para a utilização de praças de gravação próprias, mas os custos acabam sendo praticamente os mesmos quando a compra de relatórios de fornecedores de algumas cidades já está sendo muito grande. Os gastos para instalação de uma nova praça referem-se a máquinas, internet, local de gravação, luz e tv a cabo, assim como funcionários para coleta dos dados.

Para a abertura de novas praças, deve-se fazer uma análise da demanda, avaliando se a quantidade de relatórios pedidos compensa a criação de gravação própria pela Metamídia.

A transmissão de dados e coleta própria gera dados com melhor qualidade, assim como possibilidade de recheagens mais rápidas, já que as imagens estão dentro da própria empresa e não com terceiros.

#### Investimento em pequenas agências de publicidade

A Metamídia precisa melhorar sua atuação em pequenos mercados, não focando apenas em grandes clientes. Tendo a base de dados já formada, entregar relatórios é a parte de menor custo. Dessa forma, agências menores, que possuem menor verba para investir em fiscalização e pesquisa de mídia podem ter valores melhores para negociação, criando uma carteira grande de pequenos clientes, gerando um montante total relevante.

Esses clientes menores poderiam ter seus custos ainda mais diluídos se o acesso aos relatórios fosse todo pelo site, evitando custos internos com funcionários para atendimento a esses clientes.

### Criação de filiais em outras cidades

A Metamídia possui sua filial em São Paulo, mas atualmente ela é praticamente só um endereço e telefone para contato. Todos os procedimentos e atendimentos são feitos pela sede em Curitiba, até mesmo o telefone é desviado para atendimento em Curitiba.

As duas principais cidades que possuem as maiores agências e maiores clientes são São Paulo e Brasília. Uma criação de filiais realmente existentes seria de grande importância para o crescimento das transações comerciais e confiabilidade por parte dos clientes.

Essas filiais poderiam ter funcionários responsáveis pela relação e visitas à clientes, tornando esse relacionamento mais próximo e confiável. Seriam diminuídos os custos com visitas e o cliente teria uma base física para visitar ou ter maior confiança na entrega de dados.

### Divulgação de seus produtos

A Metamídia não possui nenhuma forma de divulgação, sua fama e reconhecimento no mercado são feitas através de indicações entre clientes. Muitas agências ainda não conhecem o trabalho da empresa, perdendo-se dessa forma, uma grande quantidade de potenciais clientes.

Normalmente após as visitas pessoais, o sistema é muito elogiado e grande parte dos clientes diz desconhecer até então os serviços. Esse é um fator que gera certa desconfiança e medo de fechar negócio, já que as questões de faturamento e relatórios são extremamente importantes e muitas agências tem medo de fechar negócio com uma empresa que não sabem exatamente como funcionam os trabalhos de entrega de relatórios.

Seria importante buscar formas de divulgação específicas para esse público, seja através de eventos e feiras do setor, seja através de publicações em revistas especializadas (Ex: Meio e Mensagem). Os custos normalmente são elevados, mas

o retorno a longo prazo é importante. Mesmo que muitos negócios não sejam fechados a curto prazo, a imagem de marca vai estar sendo divulgada e conhecida na mente das pessoas do segmento publicitário.

### Desativação do setor “Clipping”

Dentro do prazo de três anos o setor de “clipping” (gravação de comerciais e matérias jornalísticas) deve ser aos poucos desativado. Esse tipo de serviço está cada vez mais em declínio, devendo ser praticamente extinto em poucos anos.

A demanda atual não compensa o trabalho e tempo desperdiçado pelo funcionário que faz o atendimento e entrega deste trabalho. Muitas pessoas hoje em dia buscam e baixam seus próprios vídeos pela internet, não necessitando de uma empresa para gravação dessas imagens.

## **6. PROCESSOS DE AVALIAÇÃO E CONTROLE**

Diante de todas as estratégias apresentadas faz-se necessário o contínuo acompanhamento para que os projetos sejam colocados em prática dentro do tempo e metas estabelecidas.

Para as estratégias de 6 meses faz-se necessário o início imediato das atividades, com intenso controle por parte dos administradores do andamento dos projetos.

Já para as estratégias de 01 a 03 anos faz-se necessária a divisão das atividades por semestre, preparando cada uma delas para que sejam realizadas conforme o previsto. Durante certo período intensificar as atividades e o controle sobre o seu andamento. Esse controle deve ser feito principalmente por parte dos administradores, porém deve ser repassado e delegado para os responsáveis por cada setor da empresa. Assim, cada área fica responsável pelo correto andamento das atividades planejadas.

Após a finalização de cada um dos projetos realizar pesquisa interna / externa para verificar se está tudo correndo como o esperado e se todas as programações foram realizadas com sucesso. Avaliar os resultados e se necessário fazer nova programação para completar as lacunas não preenchidas.

## REFERÊNCIAS

CERVO, Armando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo; Prentice Hall, 2002.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing criando valor para os clientes**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil, 3 edição**. São Paulo: Ed. Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DICIONARIO DO AURELIO. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com/Marketing.html/>>. Acesso em: 26/07/ 2014.

EDUARDO, Marcio. **O que é planejamento?** Janeiro, 200. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-planejamento/39381/>>. Acesso em: 12/07/ 2014.

FIGUEIREDO, Antônio Macena de; SOUZA, Soraia Riva Goudinho. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: da redação científica à apresentação do texto final**. Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOBE, Antônio Carlos et al. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. Os 10 pecados mortais no Marketing: causas, sintomas e soluções. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 4. Reimpressão.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de *marketing*.** Rio de Janeiro: Prentice-hall do Brasil, 1993.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Princípios de *marketing* 12° edição.** São Paulo: Prentice-hall do Brasil, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Marketing: conceito, exercícios, casos .** São Paulo: Atlas, 1997.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MCDANIEL, Carl D; e GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 20.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 15.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, M.F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, Jose Carlos de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia.** 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SOBRE ADMINISTRAÇÃO. Disponível em : <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-e-como-funciona-a-matriz-bcg/>>. Acesso em: 22/08/2014.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e pratica – 3 ed.** – São Paulo: Atlas, 2010

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE 1

### ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR

Roteiro de pesquisa qualitativa com o objetivo de obter uma melhor compreensão dos processos de marketing da empresa.

#### **1. Perfil**

- a) Sexo:
- b) Idade:
- c) Estado Civil:
- d) Escolaridade:

#### **2. Com relação a empresa:**

- a) Como define seu negócio?
- b) O que a empresa entende por marketing?
- c) A empresa tem missão, visão e objetivos bem definidos e divulgados? Quais são?
- d) A empresa realiza estudos do ambiente que a envolve?
- e) Quais as principais ameaças que a empresa enfrenta no ambiente externo? Como reage a essas ameaças?
- f) Quais as principais oportunidades que a empresa enfrenta no ambiente externo? Como potencializá-las?
- g) Quem são os principais concorrentes?
- h) Quais os pontos fortes da empresa?
- i) Quais os pontos fracos da empresa?
- j) Quais produtos a empresa oferece? Poderia classificá-los por grau de importância para a empresa?
- k) Quais os preços que a empresa pratica com relação aos produtos?
- l) Em que cidades a empresa atua?
- m) Como a empresa promove seus produtos?
- n) A empresa tem claramente definido o organograma e descrição de cada cargo?
- o) Como é o processo de seleção de novos colaboradores?
- p) Existem programas de recompensa e reconhecimento?
- q) A empresa realiza pesquisa de clima organizacional?

## APÊNDICE 2

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS COLABORADORES**

Roteiro de pesquisa qualitativa com o objetivo de obter uma melhor compreensão dos processos de marketing da empresa.

#### **1. Perfil**

- a) Sexo:
- b) Idade:
- c) Estado Civil:
- d) Escolaridade:

#### **2. Com relação a empresa:**

- a) Tem conhecimento da missão, visão e objetivos da empresa? Quais são?
- b) A empresa realiza se esforça para cumpri-los?
- c) Tem conhecimento dos principais concorrentes da empresa? Quais são?
- d) Quais os pontos fortes da empresa? O que ela tem de melhor?
- e) Quais os pontos fracos da empresa? O que ela precisa melhorar?
- f) Durante a entrevista, foram informados os deveres do funcionário? (ex: carga horária diária a ser cumprida, duração de intervalo, faltas, etc)
- g) Você tem conhecimento para que é utilizado o seu trabalho? Explique.
- h) Existe alguma meta a ser cumprida?
- i) Como é seu relacionamento com o gerente, supervisor e colegas de trabalho?
- j) Sugestões para um melhor relacionamento?