

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

HELTON GUSTAVO NUNES BEZERRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA
EMPRESA G PRODUTORA DE MÍDIAS DIGITAIS E
INTERATIVAS**

CURITIBA

2013

HELTON GUSTAVO NUNES BEZERRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA
EMPRESA G PRODUTORA DE MÍDIAS DIGITAIS E
INTERATIVAS**

Trabalho apresentado como requisito de avaliação para conclusão do curso MBA em Inteligência de Negócios.

UFPR - CEPPAD

Professora, Doutora: Danielle Mantovani

CURITIBA

2013

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING.

RESUMO

O trabalho aqui apresentado é um projeto sobre a empresa G Produtora de Mídias Digitais e Interativas, que busca entender o histórico da empresa e propor uma estrutura de planejamento estratégico de marketing. Para esse entendimento foram coletados diversos dados e preparadas algumas análises que serão demonstradas no decorrer deste documento.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico; Marketing Estratégico; Plano de Negócios.

ABSTRACT

The study presented here is a project about the company G Producer of Digital Media and Interactive, which seeks to understanding the history of the company and propose a framework for strategic marketing planning. For this understanding various data were collected and prepared some analysis that will be demonstrated throughout this document.

Keywords: Strategic Planning, Strategic Marketing, Business Plan.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DIAGRAMA SOBRE ESTRATÉGIA	14
FIGURA 2 – CADEIA DE VALOR	17
FIGURA 3 – O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING	20
FIGURA 4 – VISÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	21
FIGURA 5 – COMPOSIÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	30
FIGURA 6 – PARETO COMPARATIVO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E UEN	33
FIGURA 7 – RECEITA BRUTA E RECEITA BRUTA POR <i>HEADCOUNT</i>	37
FIGURA 8 – DESPESAS E DESPESAS POR <i>HEADCOUNT</i>	39
FIGURA 9 – RECEITA BRUTA E DESPESAS POR <i>HEADCOUNT</i>	41
FIGURA 10 – RECEITA BRUTA E DESPESAS	42
FIGURA 11 – <i>HEADCOUNT</i> MÉDIO E PROJETOS	44
FIGURA 12 – <i>HEADCOUNT</i> MÉDIO E PROJETOS COMPARADOS COM RECEITA BRUTA E DESPESAS	46
FIGURA 13 – CORRELAÇÃO ENTRE PROJETOS, <i>HEADCOUNT</i> MÉDIO, RECEITA BRUTA E DESPESAS POR PROJETO	47
FIGURA 14 – SWOT DESCRITIVA	51

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – INVESTIMENTO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA POR PRAÇA	23
TABELA 2 – INVESTIMENTO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA POR MEIO UTILIZADO	24
TABELA 3 – INVESTIMENTO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA POR INVESTIDOR	25
TABELA 4 – INVESTIMENTO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA POR AGÊNCIA DE 2005 ATÉ 2012	26
TABELA 5 – SMARTPHONES NO BRASIL	27
TABELA 6 – TABLETES ((UNIT SHIPMENTS POR FABRICANTE)	27
TABELA 7 – DISTRIBUIÇÃO DOS PROJETOS POR CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	29
TABELA 8 – RECEITA POR CANAL DE DISTRIBUIÇÃO E UEN	34
TABELA 9 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA RECEITA POR CANAL DE DISTRIBUIÇÃO E UEN	34
TABELA 10 – RECEITA BRUTA POR TRIMESTRE E POR <i>HEADCOUNT</i>	36
TABELA 11 – DESPESAS POR TRIMESTRE E POR <i>HEADCOUNT</i>	38
TABELA 12 – RECEITA BRUTA CONTRA DESPESAS POR <i>HEADCOUNT</i>	40
TABELA 13 – RECEITA BRUTA CONTRA DESPESAS	41
TABELA 14 – ALOCAÇÃO DE <i>HEADCOUNT</i> POR PROJETOS	43
TABELA 15 – ALOCAÇÃO DE <i>HEADCOUNT</i> POR PROJETOS E RECEITA BRUTA E DESPESAS	45
TABELA 16 – RECEITA BRUTA E DESPESAS POR PROJETO	46
TABELA 17 – EFICIÊNCIA NA ALOCAÇÃO DE RECURSOS ESSENCIAIS (<i>HEADCOUNT</i> E TEMPO)	48
TABELA 18 – RELAÇÃO ENTRE RECEITA BRUTA REALIZADA E RECEITA POSSÍVEL	49
TABELA 19 – RELAÇÃO ENTRE DESPESAS REALIZADAS POR HORA UTILIZADA E CAPACIDADE TOTAL DISPONÍVEL (CONSIDERANDO 82,92% DE EFICIÊNCIA)	50
TABELA 20 – MATRIZ GUT	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 SOBRE A EMPRESA	09
1.2 OBJETIVOS DO PROJETO	10
1.2.1 OBJETIVO GERAL	10
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS	12
2.1 SOBRE ESTRATÉGIA	13
2.2 ENFOQUE NO MARKETING	16
2.2.1 MARKETING ESTRATÉGICO	18
3 ANÁLISE INTERNA E EXTERNA	22
3.1 ANÁLISE EXTERNA	22
3.1.1 ANÁLISE DO MERCADO	23
3.1.2 ANÁLISE DOS CLIENTES	29
3.1.3 ANÁLISE DOS CONCORRENTES	30
3.1.4 ANÁLISE AMBIENTAL	31
3.2 ANÁLISE INTERNA	31
3.2.1 UEN E CANAIS DE VENDA	32
3.2.2 O QUE A EMPRESA JÁ FEZ	34
3.2.3 CAPACIDADES DISTINTIVAS	35
3.2.4 O REFLEXO DAS AÇÕES DA EMPRESA NA UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS ESSENCIAIS EM SUAS FINANÇAS	35
3.2.5 SWOT	50
3.2.6 MATRIZ GUT PARA DEFINIÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO	52
3.2.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING E INDICADORES CHAVE DE PERFORMANCE	53
3.2.8 APRENDIZADO ESTRATÉGICO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL	54
CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	56

SIGLAS

BSC – *BALANCED SCORECARD*®

GUT – GRAVIDADE, URGÊNCIA E TENDÊNCIA

KPI – *KEY INDICATOR PERFORMANCE* (INDICADORES CHAVE DE PERFORMANCE)

SWOT – *STRENGTHS* (FORÇAS), *WEAKNESS* (FRAQUEZAS), *OPPORTUNITIES* (OPORTUNIDADES) E *THREATS* (AMEAÇAS)

UEN – UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

1 INTRODUÇÃO

Para pensar o planejamento estratégico de marketing para o negócio ou reestruturar um negócio com ênfase no planejamento estratégico de marketing, precisa-se primeiramente entender o papel do marketing dentro do sistema empresarial, que vai muito além dos cargos gerenciadores das mídias que propagam e publicam a imagem da empresa, seus produtos e serviços. O marketing pode ser traduzido como o processo em que se estuda e aplica ações sobre as quais produtos e/ou serviços podem interessar a uma determinada demanda de consumidores, e quais estratégias serão utilizadas para a venda, comunicação e desenvolvimento do negócio, podendo assim satisfazer um determinado mercado, gerindo um relacionamento que possa gerar lucro para a empresa e benefícios para os clientes, como simplificou Richers (2000, p. 5), “definimos marketing simplesmente como a intenção de entender e atender o mercado.”. Quando se entende o marketing não apenas com conceitos filosóficos sobre negócios nem como o simples uso das mídias de comunicação, mas sim como uma importante ferramenta sistêmica de pesquisa e análise ambiental, planejamento estratégico e da gestão dos negócios, parte-se então para a realidade de pensar um plano de negócio ou a reestruturação do negócio utilizando o marketing de forma estratégica, ou em estratégias voltadas para a demanda do mercado. Quando a empresa entende que sua existência é para satisfazer um mercado, começa então a pensar o negócio de forma estratégica, podendo atender as demandas presentes e pensar nas demandas futuras, ou até criá-las.

Pensar a empresa, necessariamente é pensar o mercado ao qual essa empresa irá atender, não apenas na situação atual, dentro da estrutura existente para atender ao negócio, mas também no decorrer do tempo, em um mercado dinâmico, com pressões dos concorrentes, fornecedores, consumidores, assim como as ameaças e oportunidades que vão além do escopo controlável pela empresa, mas precisam ser previstas, pensadas com antecipação, pois a reatividade é apenas correr atrás de quem já largou na frente, sendo assim pode-se entender a participação do marketing de forma estratégica em um negócio, na visão de Kotler (1999, p. 32) “O marketing tem por principal responsabilidade o alcance do crescimento em receitas lucrativas para a empresa. Ele deve identificar, avaliar e alcançar proeminência, senão domínio, nos mercados-alvo.”, entendendo que os

esforços da empresa devem ser direcionados por ações que o levem ao ganho de mercado, possibilitando aumentar sua participação no mercado e reforçando a posição da empresa, pois como bem lembrou Mintzberg et ali (1998, p.80) “Participação de mercado é um prêmio, não uma estratégia.”

Diante dos apontamentos citados acima, surge a pergunta: O planejamento estratégico de marketing pode auxiliar a empresa se posicionar diante do mercado, para alavancar sua receita e lucratividade?

Aqui será abordado o planejamento estratégico de marketing, em um diagnóstico da empresa G Produtora de Mídias Digitais e Interativas, como foco de estudo e análise para a proposição de um projeto técnico. Será levado em consideração o histórico das ações empreendidas e a análise dos resultados gerados por essas ações, a fim de propor novas ações em um plano para implementação.

1.1 SOBRE A EMPRESA

A G Produtora de Mídias Digitais e Interativas, fundada em 2010, pelo administrador de empresas Erisson Orsso e um sócio que se desligou da empresa ao final de 2011. A empresa foi criada inicialmente com o objetivo em atender a demanda de criação de jogos por parte de instituições governamentais, mas logo assumiu sua vocação em atender diversas empresas, principalmente em campanhas publicitárias, em diversos serviços e produtos voltados para mídias digitais e interativas.

O começo da empresa foi estruturado e amparado por um plano de negócios simplificado, que é atualizado anualmente, primordialmente com base nas premissas da demanda de curto prazo.

Contando atualmente com uma equipe técnica com desenvolvedores em programação, *web* designers, designers 3D, analista de projetos, com o sócio diretor à frente da parte administrativa, financeira e comercial da empresa, a empresa demonstra uma evolução em comparação com o início das operações, além de iniciativas comuns às grandes corporações como por exemplo a participação em pagamento de cursos de especialização como Pós-Graduação e MBA aos colaboradores, cursos de aperfeiçoamento individual e coletivo.

O portfólio da empresa compreende atualmente aplicativos para smartphones, tablets, redes sociais e *web sites*, projetos especiais de realidade aumentada, *advertising games*, animações em 3D, esses produtos estão separados em 5 UEN (Unidades Estratégicas de Negócios). As UEN da G são: *Mobile* – Atende as demandas por aplicativos para *smartphones* e tablets; *Lab* – Atende as demandas por projetos especiais como jogos e capacitações por movimentos, com recursos de realidade aumentada, *kinect*, entre outras tecnologias; *Web* – Atende as demandas por sites e aplicativos web; *Outsourcing* – Atende as demandas por terceirização em projetos específicos de programação e desenvolvimento; *Software* – Atende as demandas específicas por sistemas integrados para empresas. Dentre seus clientes e projetos podem ser destacados a vitrine interativa com detecção de movimentos “Dia dos Namorados de O Boticário”, aplicativo para tablete “Pós-Venda Fiat”, jogo social “Cidades Inovadoras FIEP”, aplicativo interativo “Páscoa Ferrero do Brasil”, jogo educacional “UFPR/SETI”, dentre outros. Muitos projetos, cerca de 70%, são realizados por intermédio de empresas de publicidade e propaganda, também chamadas de empresas de comunicação integrada ou agências de mídias múltiplas.

Sob a ótica financeira, a G Produtora de Mídias Digitais e Interativas, tem demonstrado um crescimento anual das receitas, com fortes oscilações dentro do período histórico, atuando de forma concentrada no mercado regional.

Os desafios que se colocam é estruturar uma visão de futuro e perenidade do negócio, que será abordada no projeto técnico, alcançar mercados maiores e mais dinâmicos para alavancar a receita e aumentar os lucros.

1.2 OBJETIVOS DO PROJETO

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver o planejamento com uma abordagem sistêmica de marketing estratégico que auxilie a empresa a se posicionar no mercado, alavancando resultados, gerando uma força propulsora através da identificação dos fatores críticos de sucesso. Possibilitando o acompanhamento, mensuração e dinamicidade para a proposta, promovendo capacidades que possibilitem o aproveitamento das oportunidades para o crescimento através de planos de ação claros, coerentes e desafiadores.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o ambiente externo no qual a empresa se dispõe a competir.
- Realizar um diagnóstico das capacidades dinâmicas e dos recursos da empresa, com base no histórico e nas projeções de mercado.
- Tornar claros os objetivos de curto, médio e longo prazo da empresa em seu ambiente interno.
- Posicionar claramente a empresa diante do mercado.
- Propor indicadores que representem as causas e efeitos, para relevância da empresa no contexto mercadológico (externo) e operacional (interno).
- Descrever sumariamente os objetivos futuros da empresa com base em um plano de ação claro.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esse projeto se justifica primeiramente por agregar conhecimento teórico a uma empresa que já está na prática de suas atividades, e também por possibilitar a aplicação da teoria. Além de proporcionar uma avaliação da realidade e do histórico, possibilitando o aprendizado e a melhoria da estrutura organizacional.

2 A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Sabendo que a G Produtora, desde o início de suas atividades tem se ocupado em manter um plano de negócios anual, precisa-se entender quais são os benefícios e as perdas dessa atividade. Pois muito além de um documento, ou uma proposta para buscar recursos financeiros para abertura de um negócio ou capitalizar projetos novos dentro da empresa ou até mesmo formalizar uma reestruturação, o plano de negócios, tem papel fundamental como balizador da empresa no mercado e perante seus acionistas, sócios diretores e/ou proprietário, conforme citam Biagio e Batocchio (2006):

É bem verdade que o método surgiu para suprir a necessidade dessas fontes de financiamento, mas, em vez de apenas apresentar a empresa e projetar seus resultados aos financiadores ou investidores, o plano de negócios ganhou importância como instrumento para balizamento da empresa no mercado.

Muitos ainda podem questionar a validade de escrever um plano de negócios em uma realidade tão dinâmica, mas, os autores acima citados, ainda propõe benefícios como a descrição do negócio da empresa, pensar no futuro desse negócio, avaliar riscos e oportunidades, conhecer as vantagens competitivas, planejar e implantar uma estratégia de marketing voltada ao cliente, dentre outras funções. Muito diferente do que pensam muitos empreendedores, empresários e analistas, apesar de ser um documento escrito, o plano de negócios, não impede de forma alguma a dinâmica estrutural da empresa, antes a estimula. Mas pode também limitar a visão para oportunidades que demandem movimentos radicais, não previstos previamente no plano, principalmente quando a estrutura da empresa é ampla e rígida.

O plano de negócio não é nada além de uma descrição de recursos da empresa e um vislumbre do ambiente externo se não estiver permeado pelo pensamento estratégico que deve ser uma ferramenta bem utilizada pela empresa para se adaptar, para crescer e avançar, como defendido por Ansoff e McDonnell (1993, p.75) “A estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas, (...). Portanto, merece atenção como uma ferramenta de gestão”, assim todo plano de negócios da empresa deve estar

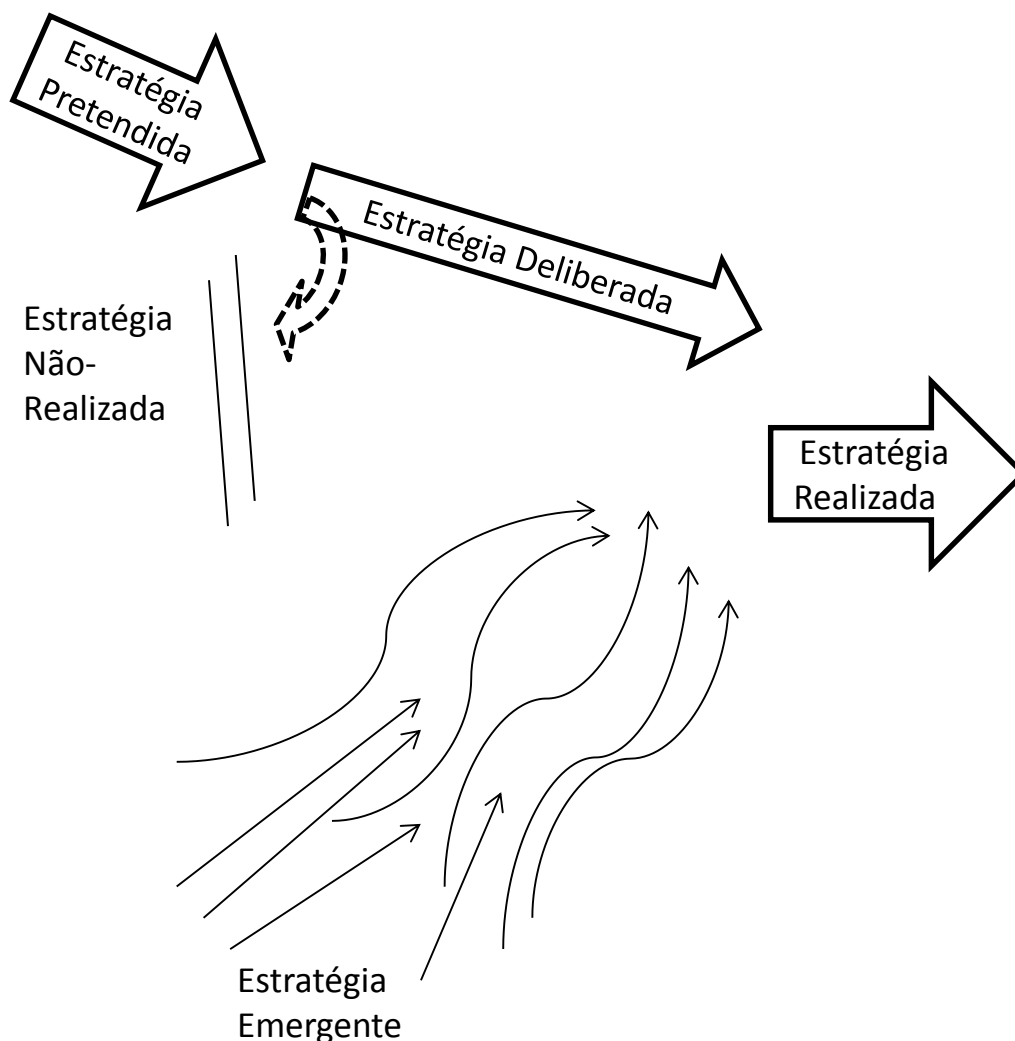
debaixo da influência do pensamento estratégico, sendo uma descrição do planejamento estratégico, promovendo de forma ativa as ações que levarão a empresa ao alcance do resultado, não apenas servindo como um documento cronista da história e intenção dos dirigentes do negócio. Para tanto é importante entender como a estratégia se tornou uma palavra tão usual e debatida no ambiente corporativo.

2.1 SOBRE ESTRATÉGIA

A palavra estratégia tem sido amplamente empregada e divulgada dentro do universo organizacional, porém a origem dessa palavra é basicamente militar, com referência nos deslocamentos dos exércitos para o campo de batalha, o uso dos recursos, o aproveitamento do ambiente, a identificação das forças e fraquezas das próprias tropas e das tropas adversárias, as oportunidades e as ameaças no campo de batalha, dentre outras nuances. O objetivo militar era o de suprimir o adversário e conquistar seu território, não tão diferente da realidade atual das empresas que para conquistar seu território (mercado), muitas vezes, quase sempre, precisa suprimir seus adversários. Muitos autores escreveram sobre o uso da estratégia no universo organizacional.

Conforme é apresentado por Mintzberg et ali (1998), em um amplo estudo sobre administração estratégica, foram consideradas dez escolas principais que se abrem a partir de cinco pontos: A Estratégia Pretendida, a Estratégia Deliberada, a Estratégia Não-Realizada, a Estratégia Emergente e a Estratégia Realizada. Conforme diagrama, adaptado, abaixo:

FIGURA 1 – DIAGRAMA SOBRE ESTRATÉGIA



FONTE: Adapta\u00e7\u00e3o da figura 1.2, Safari de Estrat\u00e9gia p. 19

Essas premissas b\u00e1sicas se desdobram e se aprimoram nas vis\u00f5es das dez escolas citadas no livro Saf\u00e1ri de Estrat\u00e9gia, sendo elas:

- Escola do Design: A forma\u00e7\u00e3o de estrat\u00e9gia como um processo de concep\u00e7\u00e3o.
- Escola de Planejamento: A forma\u00e7\u00e3o de estrat\u00e9gia como um processo formal.
- Escola de Posicionamento: A forma\u00e7\u00e3o de estrat\u00e9gia como um processo anal\u00edtico.
- Escola Empreendedora: A forma\u00e7\u00e3o de estrat\u00e9gia como um processo vision\u00e1rio.

- Escola Cognitiva: A formação de estratégia como um processo mental.
- Escola de Aprendizado: A formação de estratégia como um processo emergente.
- Escola de Poder: A formação de estratégia como um processo de negociação.
- Escola Cultural: A formação de estratégia como um processo coletivo.
- Escola Ambiental: A formação de estratégia como um processo reativo.
- Escola de Configuração: A formação de estratégia como um processo de transformação.

A intenção em citar as escolas acima, não é detalhar nenhuma ou outra, tão pouco preferir uma em detrimento de outra, mas mostrar que a abrangência do planejamento estratégico ou administração estratégica é ampla e deve acima de tudo ir ao encontro das necessidades da empresa para a formulação da estratégia que melhor se enquadre na proposta de caminho e atenda aos resultados almejados.

Tão necessário quanto o conhecimento sobre as escolas de estratégia é o entendimento que:

O processo nunca é estático: os clientes mudam seus desejos, os ventos da economia e da política sopram para direções diferentes, novas tecnologias aparecem, os concorrentes reagem à estratégia, entre outros. Assim, a estratégia só acontece mesmo na implantação e nos ajustes de rumo. Fernandes e Berton (2004, p. 243).

É um grande desafio de o planejamento estratégico ultrapassar a barreira entre pensamento, a concepção, a formalização, a análise e a implantação. Assim como o diagrama exposto na FIGURA 1.1, entre a Estratégia Pretendida e a Estratégia Realizada, têm-se outras pressões e possibilidades que passam pelas camadas da empresa, da diretoria, gerência aos operadores efetivos das ações cotidianas. Esse tema é bastante discutido na obra de Norton e Kaplan (1997) *O Balanced Scorecard®*, que aborda sistematicamente o desdobramento da estratégia através de objetivos, metas e indicadores. Os próprios autores de *Safári de Estratégia* abordam alguns métodos de controle de estratégia, como por exemplo, o

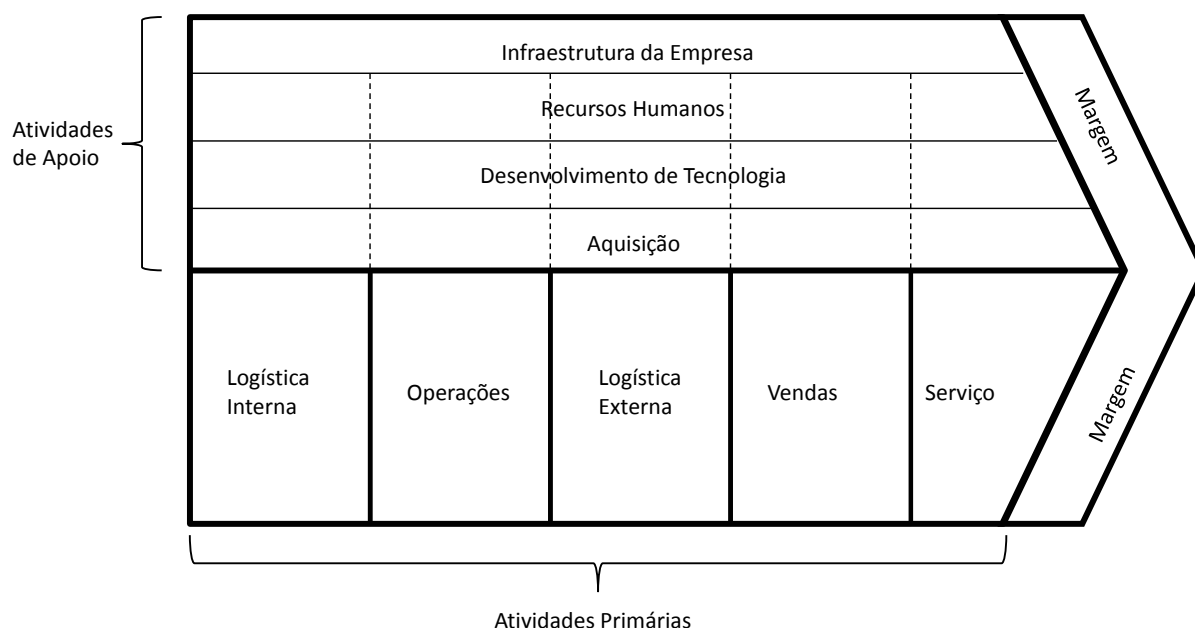
orçamento. Dessa forma pode-se entender que a estratégia além de formulada, desenvolvida e adaptada, deve ser implantada, avaliada, rediscutida e medida.

Portanto serão observadas as causas mercadológicas para composição da estratégia da empresa G Produtora, pois sendo sua orientação para o mercado, é necessário entender quais são as capacidades dinâmicas que melhor referenciam a empresa, possibilitando o desdobramento dessas estratégias e a avaliação e medição desses rumos através de indicadores centrais, que realimentem o processo e possibilitem a adaptação.

2.2 ENFOQUE NO MARKETING

Colocar o enfoque do planejamento estratégico no marketing e não apenas nos indicadores financeiros, vai possibilitar a visualização do empreendimento com um olhar mais apurado na causa principal da geração dos resultados financeiros para a empresa, que são os clientes. Como defende Aaker (2012, p. 8) “No final, a oferta precisa atrair clientes novos e os já existentes. É preciso haver uma proposição de valor que seja relevante e significativa para o cliente e que reflita o posicionamento do produto ou do serviço.”. Assim reforça-se a importância do cliente dentro da cadeia de valor, deixando os costumeiros indicadores financeiros dos planos de negócios como um material de apoio à decisão e não como um fim em si para o desenvolvimento da estratégia. Pode-se ainda acrescentar o conceito de que o cliente é o rei, abordado por Hooley e Saunders (1996, p. 25) “O primeiro princípio do marketing é o próprio marketing em si. Ele reconhece que os objetivos de longo prazo da organização, sejam eles financeiros ou sociais, poderão ser mais facilmente alcançados se o cliente estiver extremamente satisfeito.”. Ainda citando Hooley e Saunders (1996, p. 12) “É necessário que a filosofia de marketing não esteja disseminada só na diretoria e alta gerência, ou apenas no departamento de marketing, mas que permeie toda a organização.” Assim é possível conduzir aos conceitos de estratégia, muito mais do que marketing, a empresa passa a praticar o pensamento mercadológico com forte conteúdo estratégico, pois toda a cadeia de valor está direcionada ao cliente e buscando atender suas expectativas.

FIGURA 2 – CADEIA DE VALOR



FONTE: Porter M. E. 1990, Vantagem competitiva

O desafio da cadeia de valor proposta por Porter é aumentar a margem sem reduzir a qualidade esperada pelo cliente, mas como fazer isso com tantas pressões (internas externas) sobre essa cadeia? É aí que se apresenta a função do marketing estratégico, e nesse quesito os conceitos de Prahalad e Kamel em relação a capacidade de expansão e alavancagem se colocam como uma opção do desenvolvimento da criatividade na formulação da estratégia, no caso da expansão os autores citam (2005, p. 166):

A intenção estratégica é um objetivo tangível; é um destino que pode ser descrito. Lembre-se, a arquitetura estratégica de uma empresa precisa ser baseada em uma compreensão profunda e criativa das discontinuidades do setor, das competências essenciais e das possíveis necessidades dos novos clientes.

E em relação a alavancagem (2005, p. 200) a suposição levantada é “Se nós tivéssemos mais recursos, poderíamos ser mais estratégicos.”, essa contraposição de situações ambíguas em que empresas com muitos recursos podendo ser mais estratégicas alcançam resultados muito aquém quando comparadas com empresas com mais recursos, pois essas invocam na capacidade criativa meios de ganhar maior eficiência e eficácia em sua cadeia de valor, seja por estímulos psicológicos, emocionais, visionários, tornando a escassez de recursos em uma alavanca

estratégica. E é nesse contexto que o marketing estratégico ganha maior importância, pois se ocupa em maximizar as sinergias da empresa para alcançar resultados mais excelentes com o menor volume de recursos possíveis.

2.2.1 Marketing Estratégico

Algumas literaturas tratam o marketing estratégico com nomenclaturas distintas, por exemplo, Aaker que chama por administração estratégica de mercado, Porter por sua vez de competências estratégicas, outros de planejamento estratégico de negócios por definição tratam-se das decisões que impactam de forma significativa o longo prazo na organização.

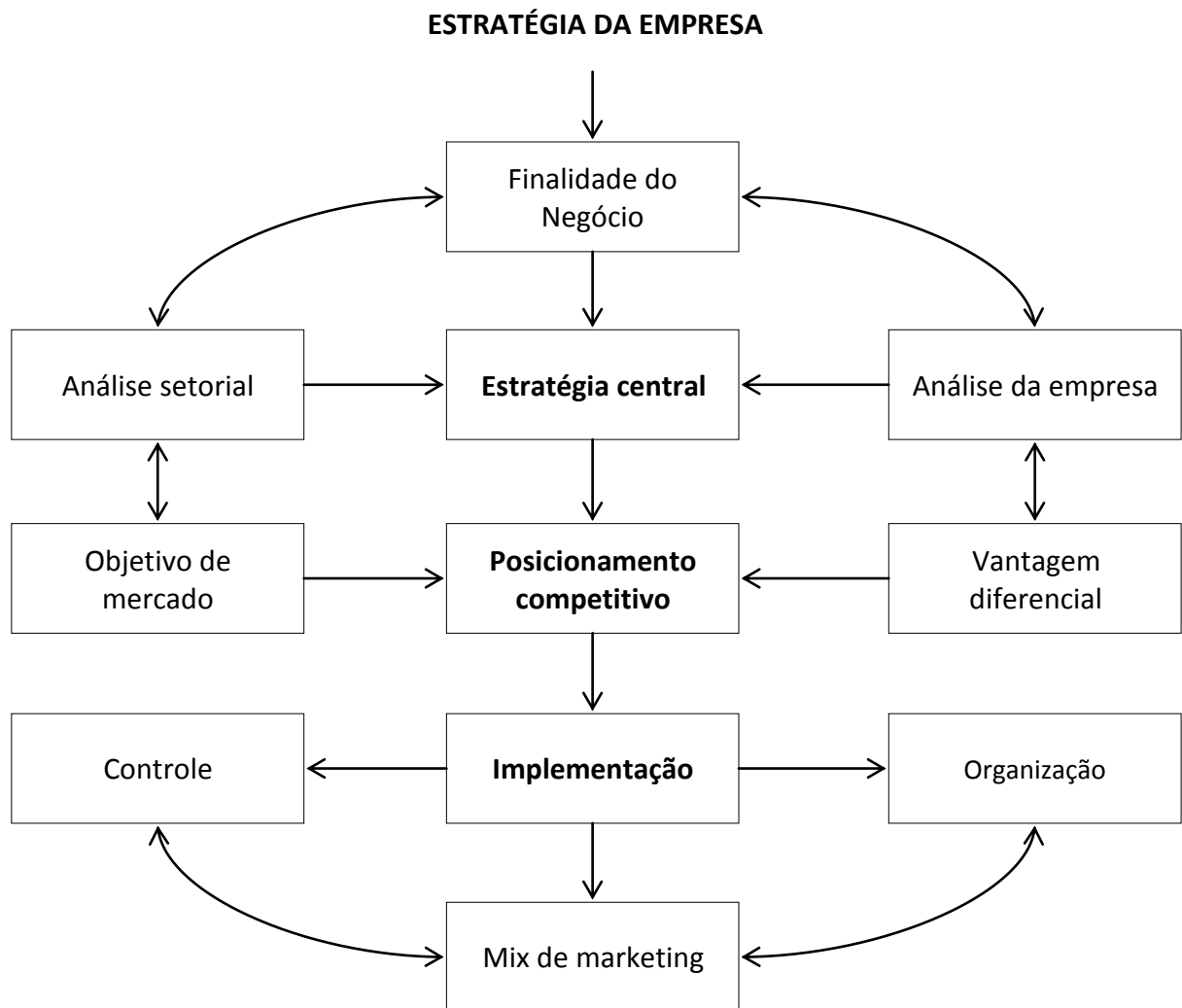
É fundamental entender que independente da nomenclatura escolhida o “planejamento estratégico só funciona a partir do entendimento e da implementação desse plano por parte do maior número possível de executivos e empregados, que o integrem na sua linguagem e no seu sistema de valores.” Aaker (2012), e ainda que “estratégia é a busca de um caminho para a empresa como um todo.” Norton e Kaplan (1997), tratam da estratégia como um caminho traçado pela alta direção, que vai se desdobrando pelos níveis hierárquicos da empresa em objetivos mensuráveis e metas claras que são equilibrados através das quatro perspectivas tratadas no *Balanced Scorecard*®, essa técnica se aplica ao marketing de forma geral, pois o marketing se ocupa de todos os processos da empresa, desde a concepção do produto, na pesquisa e desenvolvimento, até chegar ao cliente e fazendo-se o pós venda, pesquisas de satisfação dentre outras atividades. Essa cultura de comunicação eficaz, na qual a informação flui pelas camadas da organização de forma clara é uma característica inexorável para alcançar resultados mais excelentes.

Para que a empresa atue de forma estratégica é preciso trilhar um caminho para a criação e desenvolvimento das estratégias que orientem a empresa para um amplo alcance e alto impacto, não necessariamente longo prazo, pois algumas ações estratégicas podem ter resultados significativos no curto prazo, desde que bem alinhadas dentro da operação principal (*core business*). Nesse caminho do desenvolvimento das estratégias pode haver a diversificação de metodologia, que vai de dentro para fora com as declarações de visão, missão e valores, e/ou de fora para dentro com as análises do ambiente externo e interno.

Tanto na realidade das declarações de visão, missão e valores, quanto nas análises do ambiente externo e interno o ganho de sinergia depende da comunicação constante dos objetivos, e desenvolvimento da equipe até que se tornem uma força cultural que proporcione aumento das capacidades estratégicas, sendo uma alavanca organizacional como diz Aaker (2012, p. 338) “As alavancas organizacionais são estrutura, sistemas, pessoas e cultura. Cada uma dessas precisam ser coerentes e apoiar a estratégia empresarial.”. Das partes, citadas, que compõe essa alavanca pessoas e cultura são os elementos mais instáveis, uma vez que estrutura e sistemas são mais fáceis de alcançar através da alocação de recursos financeiros e se mantem mais estáveis, enquanto pessoas e cultura exigem maior e mais constante trabalho de comunicação de visão e valores de forma clara e capaz de atraí-las para dentro do caminho proposto.

Partindo da Visão, Missão e Valores, tem-se a figura abaixo, conforme proposta por Hooley e Saunders (1992, p.36), sendo que toda a estratégia se desdobra do por quê existir da empresa, e posterior a essa definição são feitas as demais análises:

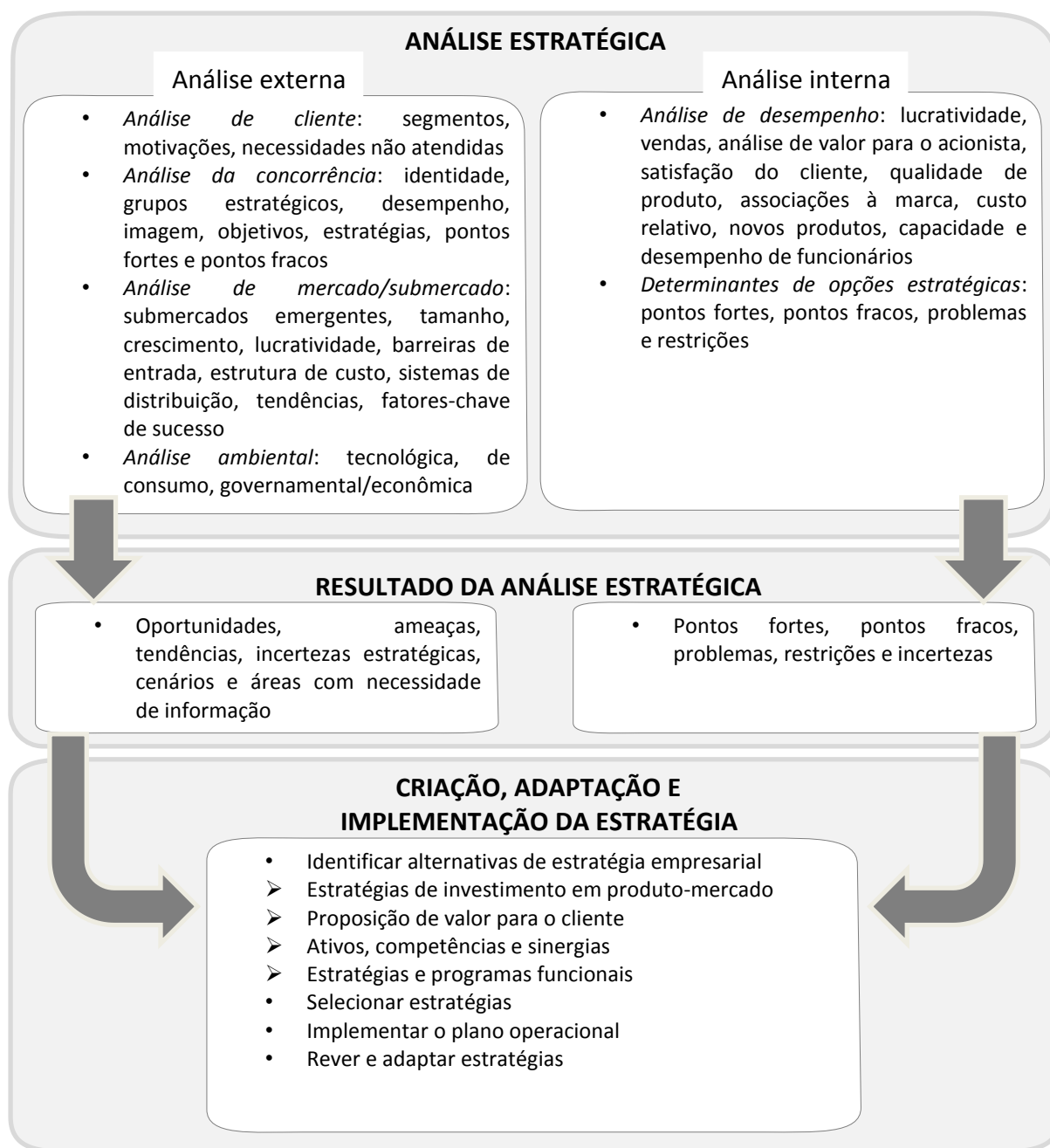
FIGURA 3 - O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING



FONTE: Livro de Hooley e Saunders, Posicionamento Competitivo (1996)

Partindo da Análise Externa e Interna tem-se a figura abaixo, já na percepção de Aaker (2012, p.13), a empresa passa a encontrar sua estratégia após olhar para o ambiente externo e interno e fazer a catalisação das oportunidades, ameaças e tendência com os pontos fortes e fracos, restrições e incertezas:

FIGURA 4 – VISÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA



FONTE: Livro de Aaker, Administração Estratégica de Mercado (2012)

Conhecendo os modelos básicos para a análise da situação atual da empresa e das possibilidades futuras, pode-se então entrar nos detalhes pertinentes ao setor e à empresa.

3 ANÁLISE INTERNA E EXTERNA

3.1 ANÁLISE EXTERNA

A análise externa consiste em entender o mercado, os clientes, os concorrentes e o ambiente tecnológico, legal, sociocultural. Sabendo que a empresa não tem controle sobre as mudanças decorrentes, mas pode antecipar-se em seus movimentos aproveitando as oportunidades e mitigando os riscos das ameaças. Como aborda Richers (2000, p. 171):

Quando a empresa adota uma filosofia de planejamento estratégico, ela precisa, entre outras coisas, posicionar-se num contexto maior do que a sua própria esfera. Acima de tudo, deve preocupar-se com seu ambiente externo, não só em busca de melhor visualização das variáveis que afetam seus negócios e das quais depende, mas também para buscar formas de adaptação ambiental e de resultados maiores e mais rápidos.

Prahalad e Kamel (2005, p. 81) vão mais adiante, pois colocam a análise do ambiente externo como a necessidade de prever, antecipar, as premissas básicas para qual o futuro do setor aponta, “A previsão do futuro do setor permite que uma empresa controle a evolução de seu setor e, desse modo, seu próprio destino. O truque é ver o futuro antes que ele chegue.”, dessa forma diversas empresas anteciparam seus movimentos e ganharam mercados, mas também existem àquelas que anteviram futuros que não aconteceram e perderam investimentos significativos, portanto não é apenas um exercício de previsão aleatória, mas sim um processo analítico que está estruturado em dados do cenário atual, como Prahalad e Kamel (2005, p. 92), “A previsão do futuro precisa ser fundamentada por uma percepção detalhada das tendências nos estilos de vida, tecnologia, demografia e geopolítica, mas se baseia igualmente na imaginação e no prognóstico.”.

Tão importante quanto imaginar como se desenvolverá o futuro do setor em que a empresa compete, é ter um prognóstico coerente sobre a situação atual, para tanto se faz necessária uma análise fragmentada e global da situação externa à empresa.

3.1.1 Análise do mercado

O mercado no qual a empresa G Produtora se dispõe em competir é bastante vasto, dinâmico e sofre rápidas e drásticas alterações ao passo do lançamento de novas tecnologias tanto na parte de *hardware*, quanto de *software*. Pode-se dizer que a G Produtora está no macro ambiente da tecnologia, e que seus produtos podem alcançar tanto empresas (*corporate*) quanto o mercado consumidor final (*retail*).

Olhando para o mercado que a empresa atende desde a sua concepção, que é o da publicidade e propaganda (pois *advertising games*, são jogos destinados para fins publicitários), e este vem sendo cada vez mais afetado pelas novas tecnologias, se tornando menos analógico e impresso e mais digital e interativo. Pode-se afirmar que a maior concentração de possíveis clientes está nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Distrito Federal. Segundo informações do IBOPE, em 2012, no Brasil, foram investidos cerca de R\$ 94 Bilhões em publicidade e propaganda, sendo que desse valor R\$ 54 Bilhões (57,45%) foram administrados pelas 50 maiores agências do país. Mostrando um crescimento em relação ao ano anterior (2011), quando o investimento foi de R\$ 88 Bilhões.

Voltando o olhar somente para o mercado da publicidade e propaganda, pode-se enxergar de forma mais clara através das seguintes divisões por importância para a análise:

- Praça – Região geográfica na qual foi feito o investimento.

Em 2012 foi constatado que a maior parte dos investimentos em publicidade e propaganda no Brasil, foram feitos em São Paulo Capital, seguido pelos investimentos em todo território Nacional (feitos de forma difusa, não direcionados), Rio de Janeiro, Interior de SP, sendo somente essas regiões responsáveis por 67% de todo o investimento, conforme podemos ver na tabela abaixo:

TABELA 1 – INVESTIMENTO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA
POR PRAÇA

Praça	Jan a Dez/2012	Participação%	Distribuição%
SAO PAULO	R\$ 26.526.723,00	28%	28%
NACIONAL (TV ASSINATURA, REVISTA E INTERNET)	R\$ 20.822.139,00	22%	50%
RIO DE JANEIRO	R\$ 10.760.975,00	11%	61%
INTERIOR - SP	R\$ 5.614.476,00	6%	67%
OUTRAS PRAÇAS	R\$ 5.315.230,00	6%	73%
BELO HORIZONTE	R\$ 3.801.584,00	4%	77%
PORTO ALEGRE	R\$ 3.345.548,00	4%	81%
CURITIBA	R\$ 2.527.621,00	3%	84%
SALVADOR	R\$ 2.355.550,00	2%	86%
FORTALEZA	R\$ 2.191.651,00	2%	88%
RECIFE	R\$ 2.143.473,00	2%	90%
BRASILIA	R\$ 2.056.773,00	2%	92%
CAMPINAS	R\$ 1.790.608,00	2%	94%
FLORIANOPOLIS	R\$ 1.555.983,00	2%	96%
GOIANIA	R\$ 1.261.053,00	1%	97%
VITORIA	R\$ 1.051.812,00	1%	98%
BELEM	R\$ 958.972,00	1%	99%
MANAUS	R\$ 822.208,00	1%	100%
TOTAL	R\$ 94.902.379,00	100%	100%

FONTE: IBOPE

- Meio de comunicação – Ferramenta usada para difusão da propaganda e publicidade.

Percebe-se que a maior parte do investimento é feito através da TV, seguida por Jornal, TV por assinatura e Revistas. A Internet está apenas em 5º lugar, porém é claro o crescimento em relação ao ano anterior, esse movimento é importante para a empresa G, pois uma de suas unidades de negócios é a G Web em parceria com outra empresa especializada em softwares web/cloud.

TABELA 2 – INVESTIMENTO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA POR MEIO UTILIZADO

Meio	Jan a Dez/2012	%	Jan a Dez/2011	%
TV	R\$ 51.279.565,00	54%	R\$ 46.377.453,00	53%
JORNAL	R\$ 16.744.650,00	18%	R\$ 17.252.925,00	20%
TV ASSINATURA	R\$ 7.978.162,00	8%	R\$ 7.466.361,00	8%
REVISTA	R\$ 7.245.711,00	8%	R\$ 7.259.055,00	8%
INTERNET	R\$ 6.538.399,00	7%	R\$ 5.393.712,00	6%
RADIO	R\$ 4.196.958,00	4%	R\$ 3.659.343,00	4%
MOBILIARIO URBANO	R\$ 495.605,00	1%	R\$ 446.210,00	1%
CINEMA	R\$ 313.308,00	0%	R\$ 341.723,00	0%
OUTDOOR	R\$ 110.018,00	0%	R\$ 121.868,00	0%
TOTAL	R\$ 94.902.376,00	100%	R\$ 88.318.650,00	100%

FONTE: IBOPE

- Setores Econômicos – Mercados potenciais, que investem em publicidade e propaganda e podem consumir o que a empresa produz.

A concentração dos investimentos está em cinco setores econômicos, Comércio Varejista, Serviços, Higiene Pessoal e Beleza, Veículos e Finanças, juntos representam mais da metade de todo o investimento registrado em publicidade e propaganda.

TABELA 3 – INVESTIMENTO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA POR SETOR INVESTIDOR

Setor	Jan a Dez/2012	Participação%	Distribuição%
COMERCIO VAREJO	R\$ 19.628.638,00	21%	21%
SERVICOS AO CONSUMIDOR	R\$ 8.259.942,00	9%	29%
HIGIENE PESSOAL E BELEZA	R\$ 8.152.531,00	9%	38%
VEICULOS PECAS E ACESSORIOS	R\$ 7.506.997,00	8%	46%
MERCADO FINANCEIRO E SEGUROS	R\$ 7.206.847,00	8%	53%
SERVICOS DE TELECOMUNICACAO #	R\$ 6.733.725,00	7%	61%
CULTURA LAZER ESPORTE TURISMO	R\$ 5.315.622,00	6%	66%
BEBIDAS	R\$ 5.278.108,00	6%	72%
SERVICOS PUBLICOS E SOCIAIS	R\$ 4.639.918,00	5%	77%
MIDIA #	R\$ 4.112.024,00	4%	81%
ALIMENTACAO	R\$ 3.173.892,00	3%	84%
MERCADO IMOBILIARIO	R\$ 3.000.124,00	3%	87%
FARMACEUTICA	R\$ 2.114.310,00	2%	90%
HIGIENE DOMESTICA	R\$ 1.671.599,00	2%	91%
PETROLEIRO E COMBUSTIVEIS	R\$ 1.464.586,00	2%	93%
VESTUARIO E TEXTIL	R\$ 1.245.891,00	1%	94%
INFORMATICA	R\$ 1.140.045,00	1%	96%
ELETRO ELETRONICOS	R\$ 933.109,00	1%	96%
BRINQUEDOS E ACESSORIOS	R\$ 717.304,00	1%	97%
PRODUTOS USO PESSOAL	R\$ 607.917,00	1%	98%
MULTI SETORIAL	R\$ 502.835,00	1%	98%
SORTEIOS LOTERIAS E CASAS JOGO	R\$ 410.267,00	0%	99%
CONSTRUCAO E ACABAMENTO	R\$ 372.167,00	0%	99%
BENS E SERVICOS INDUSTRIAIS	R\$ 197.936,00	0%	99%
AGROPECUARIA	R\$ 184.668,00	0%	100%
CASA E DECORACAO	R\$ 174.165,00	0%	100%
ESCRITORIO E PAPELARIA	R\$ 152.872,00	0%	100%
TABACOS	R\$ 4.342,00	0%	100%
TOTAL	R\$ 94.902.381,00	100%	100%

FONTE: IBOPE

- Maiores Agências – São as empresas que administram as campanhas publicitárias e, portanto de suma importância para alcançar participação nesse mercado.

A importância em conhecer as maiores Agências que atuam na publicidade e propaganda está no fato de que cerca de 70% do faturamento da G foram provenientes de campanhas mediadas por esse tipo de empresa, portanto foram relacionadas empresas com maior representatividade desde 2005, até 2012.

TABELA 4 – INVESTIMENTO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA
POR AGÊNCIA DE 2005 ATÉ 2012

Soma de Investimento	Ano									
Agência		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total Geral
YR		R\$ 2.881.940	R\$ 2.944.036	R\$ 3.833.336	R\$ 4.588.234	R\$ 4.858.293	R\$ 5.137.056	R\$ 6.166.240	R\$ 6.260.788	R\$ 36.669.923
ALMAP BBDO		R\$ 975.981	R\$ 1.205.729	R\$ 1.487.364	R\$ 1.794.460	R\$ 1.825.045	R\$ 2.082.088	R\$ 2.784.773	R\$ 2.995.030	R\$ 15.150.470
JWT		R\$ 927.815	R\$ 1.254.311	R\$ 1.845.832	R\$ 1.812.908	R\$ 1.548.164	R\$ 2.081.013	R\$ 2.359.939	R\$ 2.043.901	R\$ 13.873.883
OGILVY E MATHER BRASIL		R\$ 751.774	R\$ 968.567	R\$ 1.206.701	R\$ 1.258.035	R\$ 1.534.553	R\$ 1.587.461	R\$ 2.630.036	R\$ 2.908.894	R\$ 12.846.021
DM9DDB		R\$ 870.796	R\$ 1.083.871	R\$ 1.296.429	R\$ 1.353.203	R\$ 1.411.809	R\$ 1.582.256	R\$ 1.579.892	R\$ 1.872.122	R\$ 11.050.378
AFRICA		R\$ 659.714	R\$ 652.555	R\$ 911.248	R\$ 1.152.991	R\$ 1.296.446	R\$ 1.678.789	R\$ 1.811.320	R\$ 1.763.697	R\$ 9.926.760
GIOVANNI DRAFFCB		R\$ 715.519	R\$ 694.571	R\$ 728.647	R\$ 1.130.383	R\$ 1.115.957	R\$ 1.188.568	R\$ 1.733.882	R\$ 1.935.980	R\$ 9.243.507
F NAZCA S ES		R\$ 754.510	R\$ 684.670	R\$ 738.590	R\$ 937.523	R\$ 1.086.242	R\$ 1.422.127	R\$ 1.634.957	R\$ 1.674.419	R\$ 8.933.038
NEOGAMA		R\$ 447.659	R\$ 413.811	R\$ 715.219	R\$ 935.028	R\$ 1.358.952	R\$ 1.590.408	R\$ 1.791.391	R\$ 1.564.597	R\$ 8.817.065
BORGHIERH LOWE				R\$ 616.575	R\$ 889.583	R\$ 1.485.514	R\$ 1.699.562	R\$ 1.943.703	R\$ 2.120.041	R\$ 8.754.978
EURO RSCG BRASIL				R\$ 612.777	R\$ 917.565	R\$ 996.173	R\$ 1.707.892	R\$ 2.245.958	R\$ 1.545.366	R\$ 8.025.731
LEO BURNETT		R\$ 396.595	R\$ 650.712	R\$ 814.417	R\$ 956.434	R\$ 990.020	R\$ 1.175.600	R\$ 1.181.765	R\$ 1.528.773	R\$ 7.694.316
Z MAIS		R\$ 144.616	R\$ 232.062	R\$ 303.595	R\$ 637.982	R\$ 1.047.498	R\$ 1.656.076	R\$ 1.685.649	R\$ 1.402.569	R\$ 7.110.047
PUBLICIS BRASIL		R\$ 668.233	R\$ 631.711	R\$ 410.218	R\$ 533.893	R\$ 675.232	R\$ 823.168	R\$ 1.768.703	R\$ 1.593.118	R\$ 7.104.276
PPR		R\$ 529.524	R\$ 414.031	R\$ 483.050	R\$ 705.415	R\$ 841.408	R\$ 1.042.311	R\$ 1.235.994	R\$ 1.734.958	R\$ 6.986.691
WMCCANN							R\$ 1.953.063	R\$ 2.284.656	R\$ 2.617.614	R\$ 6.855.333
LEW LARA TBWA		R\$ 828.974	R\$ 759.883	R\$ 1.096.233	R\$ 910.011	R\$ 769.131	R\$ 801.343	R\$ 892.846	R\$ 671.767	R\$ 6.730.188
TALENT		R\$ 405.030	R\$ 521.827	R\$ 614.779	R\$ 851.189	R\$ 871.364	R\$ 982.624	R\$ 1.211.968	R\$ 1.137.642	R\$ 6.596.423
MCCANN ERICKSON		R\$ 1.022.890	R\$ 1.311.890	R\$ 1.237.152	R\$ 1.313.380	R\$ 1.089.211				R\$ 5.974.523
FISCHER AMERICA		R\$ 384.123	R\$ 455.869	R\$ 575.730	R\$ 572.198	R\$ 1.151.157	R\$ 1.182.523	R\$ 931.799	R\$ 717.627	R\$ 5.971.026
DPZ		R\$ 446.851	R\$ 571.270	R\$ 522.739	R\$ 599.513	R\$ 668.732	R\$ 752.441	R\$ 937.610	R\$ 815.264	R\$ 5.314.420
ARTPLAN		R\$ 346.364	R\$ 423.511	R\$ 611.643	R\$ 577.438	R\$ 594.865	R\$ 913.648	R\$ 984.568	R\$ 632.995	R\$ 5.085.032
LODUCCA PUBLICIDADE		R\$ 198.195	R\$ 236.058	R\$ 249.626	R\$ 520.919	R\$ 461.849	R\$ 878.324	R\$ 1.116.814	R\$ 1.048.932	R\$ 4.710.717
MULTI SOLUTION		R\$ 146.149	R\$ 145.816	R\$ 234.053	R\$ 340.678	R\$ 508.824	R\$ 786.315	R\$ 1.249.330	R\$ 607.609	R\$ 4.018.774
P A PUBLICIDADE			R\$ 400.321	R\$ 350.337	R\$ 349.002	R\$ 439.381	R\$ 645.120	R\$ 737.958	R\$ 807.415	R\$ 3.729.534
MY PROPAGANDA		R\$ 173.402	R\$ 182.188	R\$ 292.584	R\$ 456.016	R\$ 679.515	R\$ 525.868	R\$ 552.868	R\$ 865.026	R\$ 3.727.467
NOVA SB			R\$ 176.669	R\$ 283.200	R\$ 478.677	R\$ 385.899	R\$ 464.439	R\$ 630.938	R\$ 1.161.502	R\$ 3.581.324
EUGENIO PUBLICIDADE		R\$ 437.568	R\$ 555.871	R\$ 678.272	R\$ 426.542	R\$ 338.377	R\$ 369.702	R\$ 427.605	R\$ 325.180	R\$ 3.559.117
PROPEG			R\$ 281.600	R\$ 374.992	R\$ 499.356	R\$ 628.643	R\$ 537.571	R\$ 387.278	R\$ 470.611	R\$ 3.180.051
TATERKA		R\$ 84.286	R\$ 110.859	R\$ 138.211	R\$ 335.043	R\$ 356.765	R\$ 511.384	R\$ 840.234	R\$ 750.458	R\$ 3.127.240
141 SOHO SQUARE					R\$ 509.192	R\$ 736.848	R\$ 808.429	R\$ 883.415		R\$ 2.937.884
QG COMUNICACAO		R\$ 197.470	R\$ 180.879		R\$ 256.459	R\$ 281.157	R\$ 540.387	R\$ 654.586	R\$ 502.196	R\$ 2.613.134
LONGPLAY COMUNICACAO 360			R\$ 221.399	R\$ 240.473	R\$ 281.122	R\$ 226.691	R\$ 380.740	R\$ 411.768	R\$ 405.170	R\$ 2.167.363
MASTER				R\$ 223.549	R\$ 259.315	R\$ 312.613	R\$ 321.513	R\$ 433.008	R\$ 509.997	R\$ 2.059.995
DENTSU		R\$ 114.598	R\$ 197.089	R\$ 257.790	R\$ 341.261	R\$ 204.207	R\$ 252.786	R\$ 275.883	R\$ 303.185	R\$ 1.946.799
AGE						R\$ 408.805	R\$ 468.360	R\$ 526.481	R\$ 499.872	R\$ 1.903.518
FULLPACK COMUNICACAO					R\$ 209.220	R\$ 299.591	R\$ 365.398	R\$ 485.115	R\$ 512.151	R\$ 1.871.475
P E M PUBLICIDADE E MARKETING		R\$ 108.475	R\$ 162.075	R\$ 126.765	R\$ 130.311	R\$ 244.975	R\$ 285.070	R\$ 322.185	R\$ 442.317	R\$ 1.822.173
PRO BRASIL			R\$ 102.737	R\$ 129.810	R\$ 241.940	R\$ 311.328	R\$ 329.423	R\$ 374.808	R\$ 239.802	R\$ 1.729.848
MPM PROPAGANDA		R\$ 131.575	R\$ 197.377	R\$ 391.360	R\$ 486.612	R\$ 412.305				R\$ 1.619.229
MOMA PROPAGANDA						R\$ 393.982	R\$ 431.184	R\$ 434.535	R\$ 283.641	R\$ 1.543.342
SALLES CHEMISTRI				R\$ 242.056	R\$ 312.525	R\$ 394.593	R\$ 472.505			R\$ 1.421.679
AGENCIA CLICK								R\$ 611.124	R\$ 763.283	R\$ 1.374.407
AGNELO PACHECO COMUNICACAO			R\$ 106.587		R\$ 155.644	R\$ 318.032	R\$ 260.502	R\$ 213.517	R\$ 200.587	R\$ 1.254.869
W/BRASIL		R\$ 247.292	R\$ 374.649	R\$ 334.659	R\$ 210.655					R\$ 1.167.255
MF 5 COMUNICACAO							R\$ 569.941	R\$ 436.602		R\$ 1.006.543
GREY 141									R\$ 990.852	R\$ 990.852
GREY BRASIL		R\$ 118.792					R\$ 409.273	R\$ 434.768		R\$ 962.833
TBWA BR		R\$ 240.989	R\$ 354.417	R\$ 329.911						R\$ 925.317
AGENCIA FALA			R\$ 107.678	R\$ 241.653	R\$ 565.953					R\$ 915.284
Total Geral		R\$ 16.357.699	R\$ 19.969.156	R\$ 25.781.575	R\$ 31.793.808	R\$ 35.560.146	R\$ 43.654.251	R\$ 52.238.469	R\$ 51.226.948	R\$ 276.582.052

FONTE: IBOPE

A maioria esmagadora das agências acima listadas tem suas sedes nas praças mais importantes do país e atendem as empresas que mais investem em publicidade e propaganda.

Além de olhar para o mercado da publicidade e propaganda é necessário olhar para o mercado de tecnologia, mais especificamente as tecnologias que envolvem a informática e as telecomunicações.

TABELA 5 – SMARTPHONES NO BRASIL

MILHÕES	1º TRI 2011	2º TRI 2011	3º TRI 2011	4º TRI 2011	1º TRI 2012	2º TRI 2012	3º TRI 2012	4º TRI 2012	1º TRI 2013	ΔTRI	ΔANO
SMARTPHONES	1,4	2,5	2,6	2,6	2,9	4,0	4,2	4,9	5,4	10,2%	86,2%
%SMARTPHONES / CEL	10,5%	12,9%	14,3%	16,0%	23,6%	24,3%	27,5%	29,3%	38,3%	-	-

FONTE: ABINEE (BASEADO NOS DADOS DO IDC)

TABELA 6 – TABLETES (UNIT SHIPMENTS POR FABRICANTES)

VENDAS MILHÕES	1º TRI 2012	2º TRI 2012	3º TRI 2012	4º TRI 2012	1º TRI 2013	ΔANO	ΔMARKET SHARE
APPLE	11,8	17,0	14,0	22,9	19,5	65,3%	39,6%
SAMSUNG	2,3	2,4	5,1	7,9	8,8	282,6%	17,9%
ASUS	0,6	0,9	3,1	3,1	2,7	350,0%	5,5%
AMAZON	0,7	1,3	6,0	6,0	1,8	157,1%	3,7%
MICROSOFT	-	-	-	-	0,9	-	1,8%
OUTROS	4,9	3,5	5,8	12,6	15,5	-	31,5%
TOTAL	20,3	25,0	27,8	52,5	49,2	142,4%	100,0%

FONTE: IDC

O crescimento no mercado de smartphones e tablets também tem puxado o crescimento da demanda por aplicativos, conforme foi abordado pela revista PEGN em 2010, o mercado de aplicativos teria a previsão de quadruplicar até 2013, fica claro que se esse fato estiver correlacionado com o aumento de smartphones regulamentados o número previsto já foi ultrapassado, pois do 1º trimestre de 2011 até o 1º trimestre de 2013, foram respectivamente de 1,4 milhões de unidades para 5,4 milhões de smartphones regulamentados.

Existem projeções de que o mercado de aplicativos possa chegar em US\$ 38 bilhões, o que daria ao câmbio de R\$ 2,00 por cada US\$ 1,00, o valor estimado em R\$ 76 bilhões, mas essa projeção é do mercado mundial, não havendo de forma clara o *share* por país. Segundo publicação do site Administradores em 11/02/2013, Alex Barbirato, diretor da Incube, uma Venture Builder e fábrica de aplicativos moveis, dos cerca de 700 mil aplicativos disponíveis na App Store (Loja de

aplicativos da Apple), 60% deles nunca foram baixados e somente 2 mil desses aplicativos conseguem resultados significativos. Esses números mostram a intermitência do setor, pois não basta apenas investir e produzir um aplicativo, ele precisa agradar o público final, aqueles que utilizarão seus smartphones e tablets e perceberão algum benefício nessa utilização.

Em abril de 2013, no dia 16, na coluna sobre tecnologia do Estadão PME, foi divulgado que o mercado de teste de aplicativos e softwares no Brasil já movimentava cerca de R\$ 1,4 bilhões, o que demonstra a preocupação das empresas em relação a melhoria continuada de seus sistemas de comunicação e informação, e também produção de dados e conteúdos.

O setor no qual a G Produtora está competindo é muito novo, com muitas informações pulverizadas e turvas, não seria de se esperar nada diferente, uma vez que esse setor pode ser considerado de serviço e produção tecnológica para consumo do cliente final, ou seja, aquele que utilizará o aplicativo, o jogo. Mas a forma como a G Produtora se dispõe em competir parece ser interessante, pois está se colocando como produtora daqueles que pretendem utilizar os aplicativos, jogos, realidade aumentada para atingir esse consumidor final, seja para promover uma interação, seja para promover um produto, uma marca.

Para analisar as oportunidades e ameaças que são sinalizadas dentro do setor em que a empresa G Produtora se propõe a competir, será necessário entender melhor sobre cada unidade de negócio da empresa. Entender como que seu mix de produtos e serviços podem ser afetado pelas situações que não lhe são possíveis o controle, mas apenas as reações, nesse caso, já previstas pela análise.

Pode-se entender que o mercado tem grande projeção para faturamento das empresas, apesar de riscos.

3.1.2 Análise dos clientes

Em 2010, foram 18 projetos, sendo 10 mediados por agências de publicidade e propaganda e 08 diretamente pelos contratantes, em 2011, foram 30 projetos, respectivamente 18 e 12, em 2012, foram 40, respectivamente 29 e 11. Até Junho de 2013, 22 projetos, respectivamente 14 e 8. Para expor de forma mais didática vide tabela e gráfico abaixo:

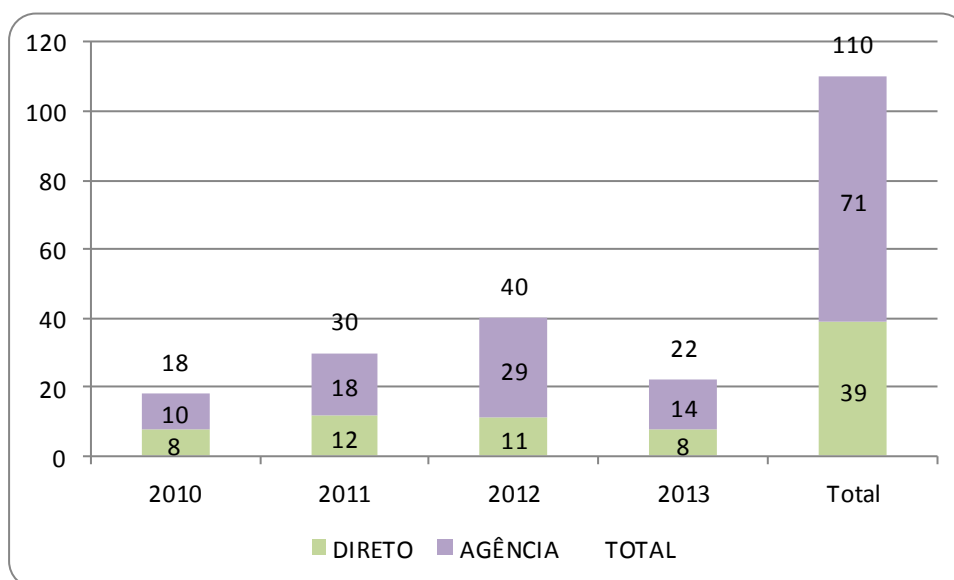
TABELA 7 – DISTRIBUIÇÃO DOS PROJETOS POR CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

ANO	DIRETO	AGÊNCIA	TOTAL	% DIRETO	% AGÊNCIA
2010	8	10	18	44,44%	55,56%
2011	12	18	30	40,00%	60,00%
2012	11	29	40	27,50%	72,50%
2013*	8	14	22	36,36%	63,64%
Total	39	71	110	35,45%	64,55%

* até o mês de Junho.

FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

FIGURA 5 – COMPOSIÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO



FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

3.1.3 Análise dos concorrentes

Foram pesquisados cerca de 130 concorrentes em todo o país, através de serviço de busca *web* (Google), sendo que desses, aproximadamente 15 tem representatividade nacional e são conhecidos como grandes, a maioria são sites de *freelancers* (pessoas que trabalham autônomas, ou que mantêm alguma equipe sem formalização empresarial.). O fato de muitos concorrentes dentro do negócio da G Produtora não serem empresas formais, faz com que os impostos pagos pela empresa se tornem um peso a mais, porém reforçam a postura profissional e a alta qualidade dos produtos que são produzidos, pois os clientes que realmente

procuram por qualidade, precisam de contratos que formalizem a entrega dentro do que é esperado.

Fazer uma análise mais precisa dos concorrentes é extremamente difícil, pois o ambiente é realmente tão dinâmico alguns que concorrem especificamente em determinado nicho, ou com determinado produto, podem mudar seus negócios com velocidade altíssima.

3.1.4 Análise ambiental

Tendências tecnológicas, políticas e sociais são pressões que afetam o futuro da empresa, essas pressões forçam a empresa para uma situação melhor, quando as oportunidades são aproveitadas ou para uma situação crítica e até extinção quando as ameaças são tantas que a empresa não consegue reagir a elas.

A tecnologia tende a evolução cada vez mais rápida e não é possível vislumbrar um limite para essa evolução, também já é possível notar certa concentração dos grandes *players* que fornecem tecnologias de *hardware*, já no ambiente do *software* essa concentração é muito mais difícil, pois existem muitas iniciativas autônomas, cooperativistas liberais, pequenos cluster em parques tecnológicos, dentre outras formas de trabalho que não permitem um oligopólio formado.

Quando se observa as tendências sociais fica mais claro que as gerações posteriores aos anos 90 do século anterior são consumidores ávidos por tecnologia, entretenimento tecnológico, relacionamentos virtuais, dentre outras formas de interação digital e virtual. As empresas estão atentas às essas tendências e também estão cada vez mais interativas digitais e virtuais.

3.2 ANÁLISE INTERNA

A análise interna consiste em comparar, medir e avaliar as competências distintivas da empresa dentro do ambiente na qual se tem amplo controle, como Aaker (2012, p. 14) diz “A identificação e a avaliação de pontos organizacionais fortes e fracos guiarão as prioridades estratégicas, incluindo tanto o desenvolvimento de novas estratégias quanto a adaptação das existentes.”. A

questão é que as estratégias existentes na G Produtora não são claras e não tem diretrizes sustentadas em uma visão ou missão bem estruturada.

3.2.1 Unidades de Negócios e Canais de Venda

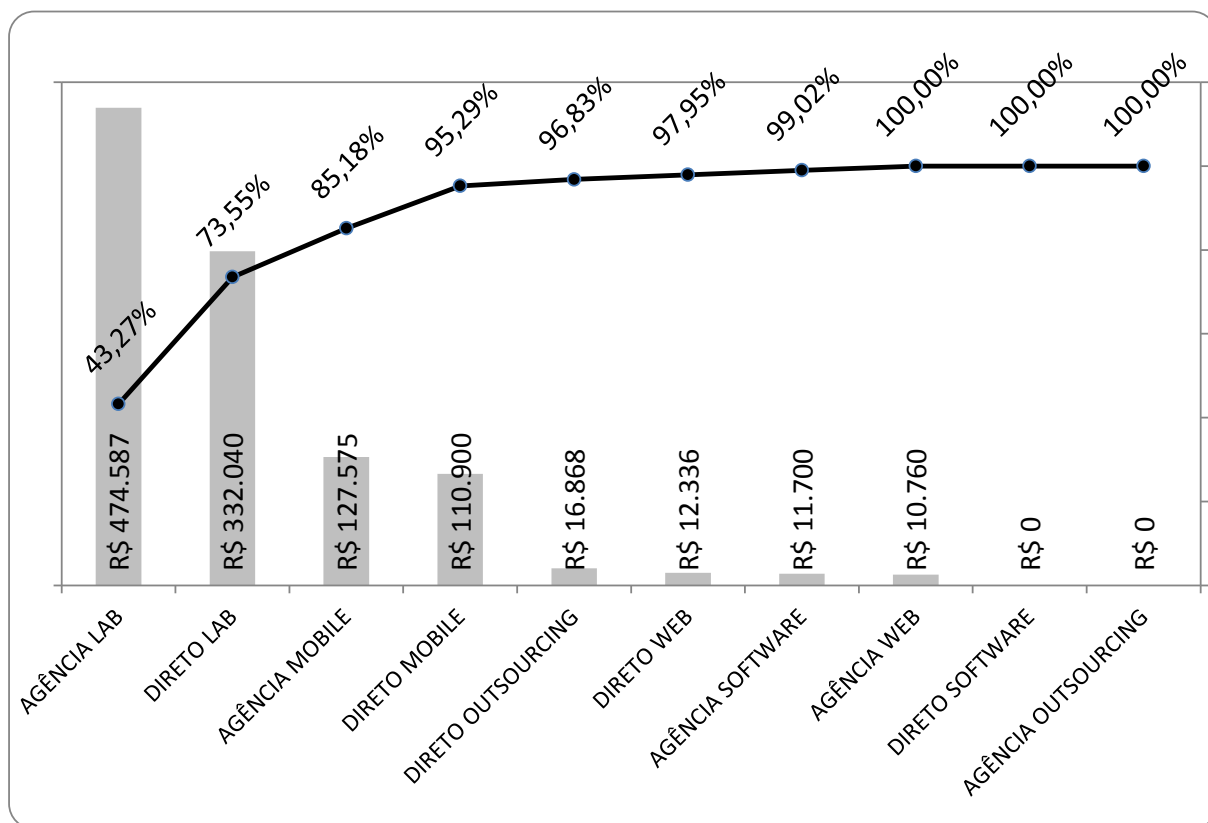
A empresa está dividida em 5 Unidades Estratégicas de Negócios:

- *Mobile* – Atende as demandas por aplicativos para smartphones e tabletes;
- *Lab* – Atende as demandas por projetos especiais como jogos e capacitações por movimentos, com recursos de realidade aumentada, *kinect*, entre outras tecnologias;
- *Web* – Atende as demandas por sites e aplicativos web;
- *Outsourcing* – Atende as demandas por terceirização em projetos específicos de programação e desenvolvimento;
- *Software* – Atende as demandas específicas por sistemas integrados para empresas.

Essas UEN realizam as vendas através de canal Direto e Agência, o canal Direto é o atendimento direto ao cliente que contrata o projeto/produto e Agência é quando o cliente contrata uma agência de propaganda, publicidade, comunicação integrada para atender a um projeto/produto e essa agência solicita uma demanda específica da G Produtora.

De 2010 até junho de 2013 foram atendidos 110 projetos/produtos, sendo 39 (35,45%) contratados pelo canal Direto e 71 (64,55%) contratados pelo canal Agência. Veja no gráfico abaixo a distribuição por canal e UEN:

FIGURA 6 – PARETO COMPARATIVO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E UEN



FONTES: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

Pode se perceber que a os negócios *Lab* e *Mobile* são os que puxam as receitas da empresa em ambos os canais, respondendo por 95,29% do total, com alguma vantagem para Agência. Nas tabelas abaixo a distribuição da receita por canal e UEN estão segregadas por ano exercício em R\$ e percentual:

TABELA 8 – RECEITA POR CANAL DE DISTRIBUIÇÃO E UEN

ANO	CANAL	MOBILE	LAB	OUTSOURCING	WEB	SOFTWARE	TOTAL
2010	DIRETO	R\$ -	R\$ 82.150,00	R\$ -	R\$ 7.336,00	R\$ -	R\$ 89.486,00
	AGÊNCIA	R\$ -	R\$ 138.507,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 138.507,00
	TOTAL	R\$ -	R\$ 220.657,00	R\$ -	R\$ 7.336,00	R\$ -	R\$ 227.993,00
2011	DIRETO	R\$ -	R\$ 147.690,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 147.690,00
	AGÊNCIA	R\$ 18.000,00	R\$ 139.030,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.200,00	R\$ 160.230,00
	TOTAL	R\$ 18.000,00	R\$ 286.720,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.200,00	R\$ 307.920,00
2012	DIRETO	R\$ 100.100,00	R\$ 95.500,00	R\$ 7.167,50	R\$ -	R\$ -	R\$ 202.767,50
	AGÊNCIA	R\$ 79.215,00	R\$ 161.790,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 241.005,00
	TOTAL	R\$ 179.315,00	R\$ 257.290,00	R\$ 7.167,50	R\$ -	R\$ -	R\$ 443.772,50
2013*	DIRETO	R\$ 10.800,00	R\$ 6.700,00	R\$ 9.700,00	R\$ 5.000,00	R\$ -	R\$ 32.200,00
	AGÊNCIA	R\$ 30.360,00	R\$ 35.260,00	R\$ -	R\$ 10.760,00	R\$ 8.500,00	R\$ 84.880,00
	TOTAL	R\$ 41.160,00	R\$ 41.960,00	R\$ 9.700,00	R\$ 15.760,00	R\$ 8.500,00	R\$ 117.080,00
TOTAL	DIRETO	R\$ 110.900,00	R\$ 332.040,00	R\$ 16.867,50	R\$ 12.336,00	R\$ -	R\$ 472.143,50
	AGÊNCIA	R\$ 127.575,00	R\$ 474.587,00	R\$ -	R\$ 10.760,00	R\$ 11.700,00	R\$ 624.622,00
	TOTAL	R\$ 238.475,00	R\$ 806.627,00	R\$ 16.867,50	R\$ 23.096,00	R\$ 11.700,00	R\$ 1.096.765,50

FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

TABELA 9 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA RECEITA POR CANAL DE DISTRIBUIÇÃO E UEN

ANO	CANAL	MOBILE	LAB	OUTSOURCING	WEB	SOFTWARE	TOTAL
2010	DIRETO	0,00%	36,03%	0,00%	3,22%	0,00%	39,25%
	AGÊNCIA	0,00%	60,75%	0,00%	0,00%	0,00%	60,75%
	TOTAL	0,00%	96,78%	0,00%	3,22%	0,00%	100,00%
2011	DIRETO	0,00%	47,96%	0,00%	0,00%	0,00%	47,96%
	AGÊNCIA	5,85%	45,15%	0,00%	0,00%	1,04%	52,04%
	TOTAL	5,85%	93,12%	0,00%	0,00%	1,04%	100,00%
2012	DIRETO	22,56%	21,52%	1,62%	0,00%	0,00%	45,69%
	AGÊNCIA	17,85%	36,46%	0,00%	0,00%	0,00%	54,31%
	TOTAL	40,41%	57,98%	1,62%	0,00%	0,00%	100,00%
2013*	DIRETO	9,22%	5,72%	8,28%	4,27%	0,00%	27,50%
	AGÊNCIA	25,93%	30,12%	0,00%	9,19%	7,26%	72,50%
	TOTAL	35,16%	35,84%	8,28%	13,46%	7,26%	100,00%
TOTAL	DIRETO	10,11%	30,27%	1,54%	1,12%	0,00%	43,05%
	AGÊNCIA	11,63%	43,27%	0,00%	0,98%	1,07%	56,95%
	TOTAL	21,74%	73,55%	1,54%	2,11%	1,07%	100,00%

FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

3.2.2 O que a empresa já fez

Em três anos e meio de atividade a empresa totaliza 110 projetos dentro das cinco unidades estratégicas de negócios, porém fica clara sua inclinação natural para os projetos *Lab* e *Mobile*, apesar de não haver sido projetada essa estratégia, não foi algo deliberado pela direção da empresa, mas emergiu do mercado, das

oportunidades decorrentes, o que gerou alguns problemas que serão percebidos à frente, como por exemplo a falta de uma política clara de preços aos clientes, o que causa oscilações intensas nas receitas da empresa, mesmo com momentos de fluxo intenso de projetos.

É necessário destacar que a G Produtora já foi contemplada com o prêmio Popai em 2012 (prata), pela Vitrine Interativa – Dia dos Namorados de O Boticário, na categoria Interativo. Esse é um dos produtos da *Lab*, o que demonstra a capacidade da empresa no atendimento às campanhas de publicidade e propaganda.

3.2.3 Capacidades distintivas

As capacidades distintivas da G Produtora estão principalmente na origem da empresa, nas características empreendedoras que a fizeram chegar até a situação atual, apesar de todas as dificuldades de capital e financiamento para os projetos, a força propulsora da empresa estão em suas características emocionais e morais, o que é colocado por Prahalad e Hamel (2005) serve como uma alavanca estratégica quando os recursos não são suficientes.

3.2.4 O reflexo das ações da empresa na utilização dos recursos essenciais em suas finanças

A empresa mostra um excesso de contratações quando projetos novos são fechados, apesar da receita bruta aumentar, quando se compara a receita bruta por headcount vê-se uma tendência linear, o que demonstra certa ineficiência no planejamento operacional dos projetos que culmina no dissolvimento das receitas que vai acarretar em diminuição dos lucros. Esse movimento de contratar em momentos de pico de projetos e demitir em momentos de baixa faz com que a empresa passe por dificuldades de aprendizado estratégico o que também demonstra a ausência de um plano para aumento da eficiência operacional, ou seja produzir mais com os mesmos recursos.

A receita bruta mostra diversas oscilações, com picos bastante altos e vales bastante profundos, mas quando a receita é dividida pelos headcount é possível ver uma regularidade maior na distribuição.

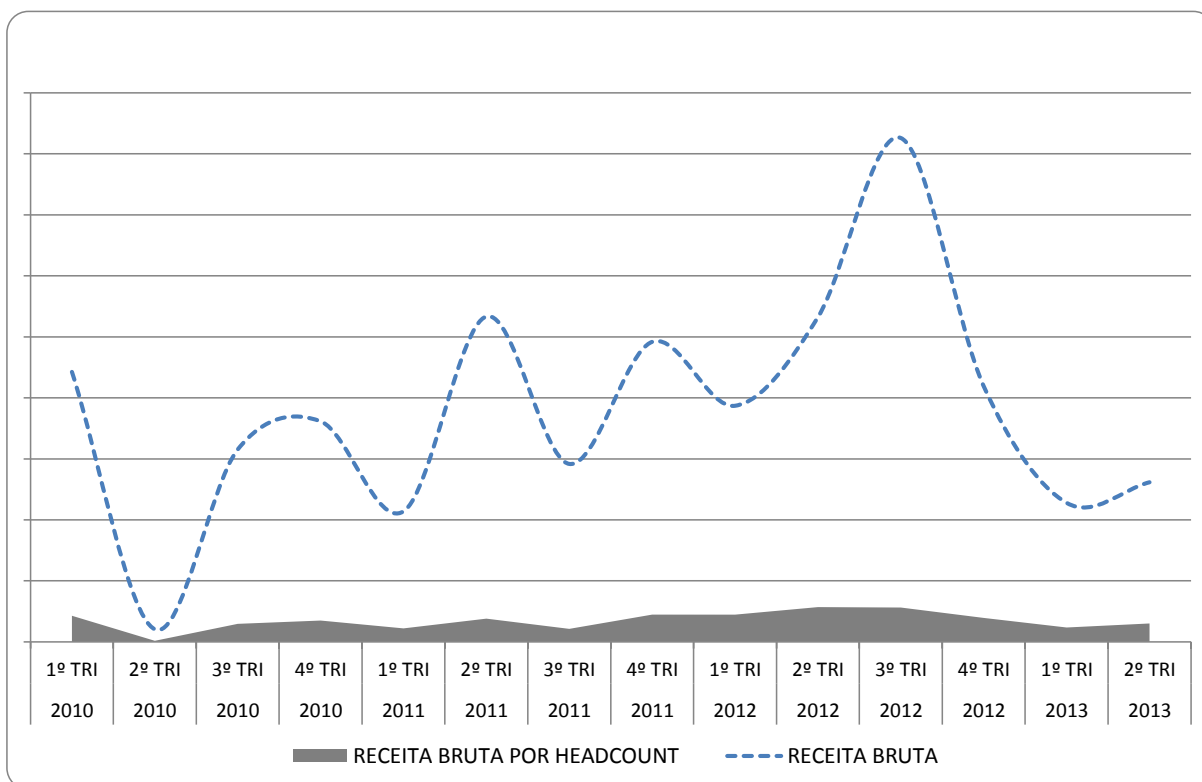
TABELA 10 – RECEITA BRUTA POR TRIMESTRE E POR HEADCOUNT

ANO	TRIMESTRE	RECEITA		
		RECEITA BRUTA	HEADCOUNT MÉDIO	BRUTA POR HEADCOUNT
2010	1º TRI	R\$ 88.500,00	10,33	R\$ 8.564,52
2010	2º TRI	R\$ 4.136,00	11,67	R\$ 354,51
2010	3º TRI	R\$ 63.067,00	10,67	R\$ 5.912,53
2010	4º TRI	R\$ 72.290,00	10,33	R\$ 6.995,81
2011	1º TRI	R\$ 42.782,00	9,67	R\$ 4.425,72
2011	2º TRI	R\$ 106.658,00	14,00	R\$ 7.618,43
2011	3º TRI	R\$ 58.337,00	13,67	R\$ 4.268,56
2011	4º TRI	R\$ 98.351,56	11,00	R\$ 8.941,05
2012	1º TRI	R\$ 77.400,00	8,67	R\$ 8.930,77
2012	2º TRI	R\$ 106.430,00	9,33	R\$ 11.403,21
2012	3º TRI	R\$ 165.167,50	14,67	R\$ 11.261,42
2012	4º TRI	R\$ 83.785,00	10,67	R\$ 7.854,84
2013	1º TRI	R\$ 45.580,00	9,67	R\$ 4.715,17
2013	2º TRI	R\$ 52.319,75	8,67	R\$ 6.036,89
ACUMULADO		R\$ 1.064.803,81	10,93	R\$ 97.433,03

FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

O gráfico deixa mais visível as informações da tabela acima, e revela uma tendência de risco no primeiro e segundo semestre de 2013:

FIGURA 7 – RECEITA BRUTA E RECEITA BRUTA POR HEADCOUNT



FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

A despesa já demonstra um padrão mais constante no sentido crescente, sendo que quando divididos pelos headcounts o padrão é continuado apesar de não ser tão acentuado.

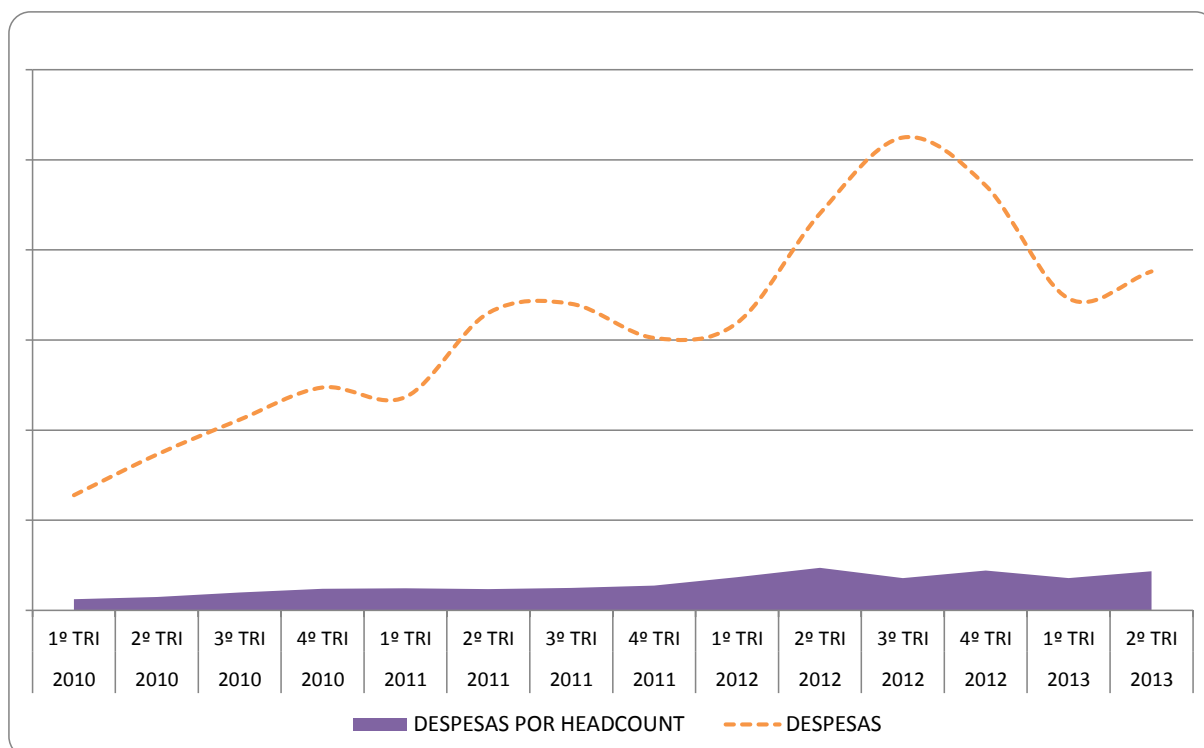
TABELA 11 – DESPESAS POR TRIMESTRE E POR *HEADCOUNT*

ANO	TRIMESTRE	DESPESAS	HEADCOUNT MÉDIO	DESPESAS POR HEADCOUNT
2010	1º TRI	R\$ 25.555,50	10,33	R\$ 2.473,11
2010	2º TRI	R\$ 34.575,50	11,67	R\$ 2.963,61
2010	3º TRI	R\$ 42.323,04	10,67	R\$ 3.967,79
2010	4º TRI	R\$ 49.474,96	10,33	R\$ 4.787,90
2011	1º TRI	R\$ 47.354,65	9,67	R\$ 4.898,76
2011	2º TRI	R\$ 66.009,61	14,00	R\$ 4.714,97
2011	3º TRI	R\$ 68.031,20	13,67	R\$ 4.977,89
2011	4º TRI	R\$ 60.466,40	11,00	R\$ 5.496,95
2012	1º TRI	R\$ 63.799,44	8,67	R\$ 7.361,47
2012	2º TRI	R\$ 88.084,66	9,33	R\$ 9.437,64
2012	3º TRI	R\$ 104.942,02	14,67	R\$ 7.155,14
2012	4º TRI	R\$ 94.275,20	10,67	R\$ 8.838,30
2013	1º TRI	R\$ 69.204,27	9,67	R\$ 7.159,06
2013	2º TRI	R\$ 75.224,17	8,67	R\$ 8.679,71
ACUMULADO		R\$ 889.320,62	10,93	R\$ 81.375,74

FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

O gráfico mostra mais claramente que diferente das oscilações constantes da receita bruta as despesas não tendem aos picos acentuados, mas também não tendem aos declínios tão agudos.

FIGURA 8 – DESPESAS E DESPESAS POR *HEADCOUNT*



FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

Quando a despesa por *headcount* é contraposta pela receita, fica ainda mais evidente o padrão crescente e constante, sendo que em alguns vales da receita por *headcount* é possível ver que a despesa cobre esse vale.

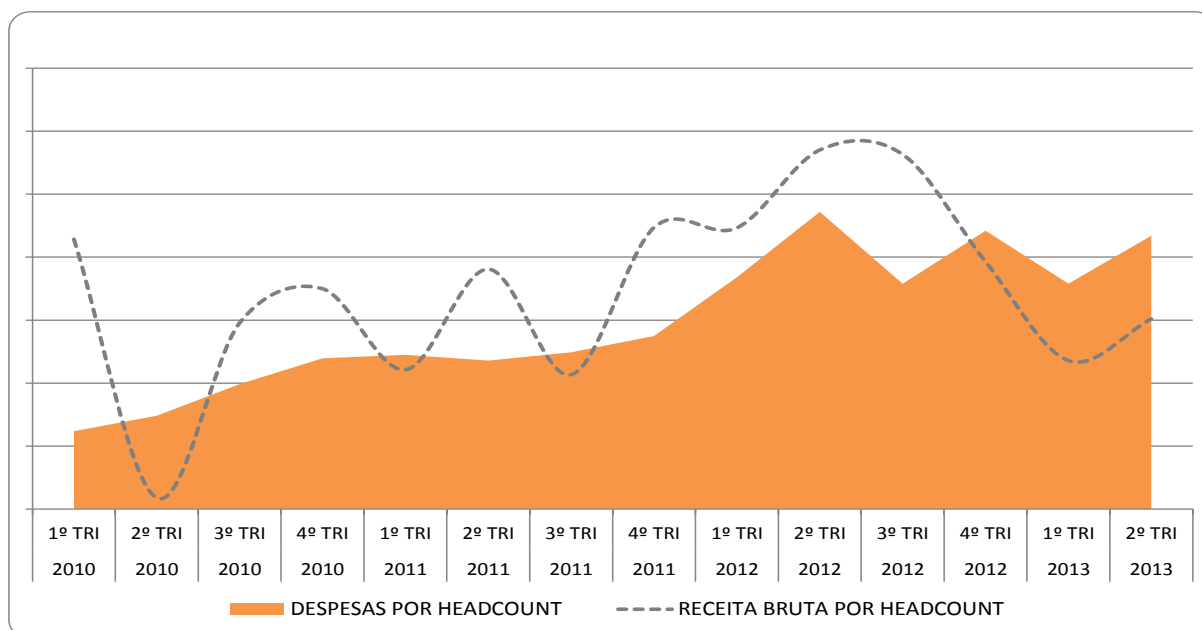
TABELA 12 – RECEITA BRUTA POR *HEADCOUNT* CONTRA
 DESPESAS POR *HEADCOUNT*

ANO TRIMESTRE	RECEITA BRUTA POR HEADCOUNT		DESPESAS POR HEADCOUNT	
2010 1º TRI	R\$	8.564,52	R\$	2.473,11
2010 2º TRI	R\$	354,51	R\$	2.963,61
2010 3º TRI	R\$	5.912,53	R\$	3.967,79
2010 4º TRI	R\$	6.995,81	R\$	4.787,90
2011 1º TRI	R\$	4.425,72	R\$	4.898,76
2011 2º TRI	R\$	7.618,43	R\$	4.714,97
2011 3º TRI	R\$	4.268,56	R\$	4.977,89
2011 4º TRI	R\$	8.941,05	R\$	5.496,95
2012 1º TRI	R\$	8.930,77	R\$	7.361,47
2012 2º TRI	R\$	11.403,21	R\$	9.437,64
2012 3º TRI	R\$	11.261,42	R\$	7.155,14
2012 4º TRI	R\$	7.854,84	R\$	8.838,30
2013 1º TRI	R\$	4.715,17	R\$	7.159,06
2013 2º TRI	R\$	6.036,89	R\$	8.679,71
ACUMULADO	R\$	97.433,03	R\$	81.375,74

FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

Esse aumento das despesas por *headcount* e a redução da receita bruta por *headcount* mostra um prejuízo operacional ocasionado por falta de uma política clara da sistematização dos projetos levando a um desequilíbrio entre a aplicação de recursos e os retornos dessas aplicações.

FIGURA 9 – RECEITA BRUTA E DESPESAS POR *HEADCOUNT*



FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

Desde o 1º Trimestre do ano de 2010 até o 2º Trimestre do ano de 2013 a empresa acumulou uma receita bruta de R\$ 1.064 mil, contra R\$ 889 mil, um saldo de R\$ 175 mil em 3 anos e meio.

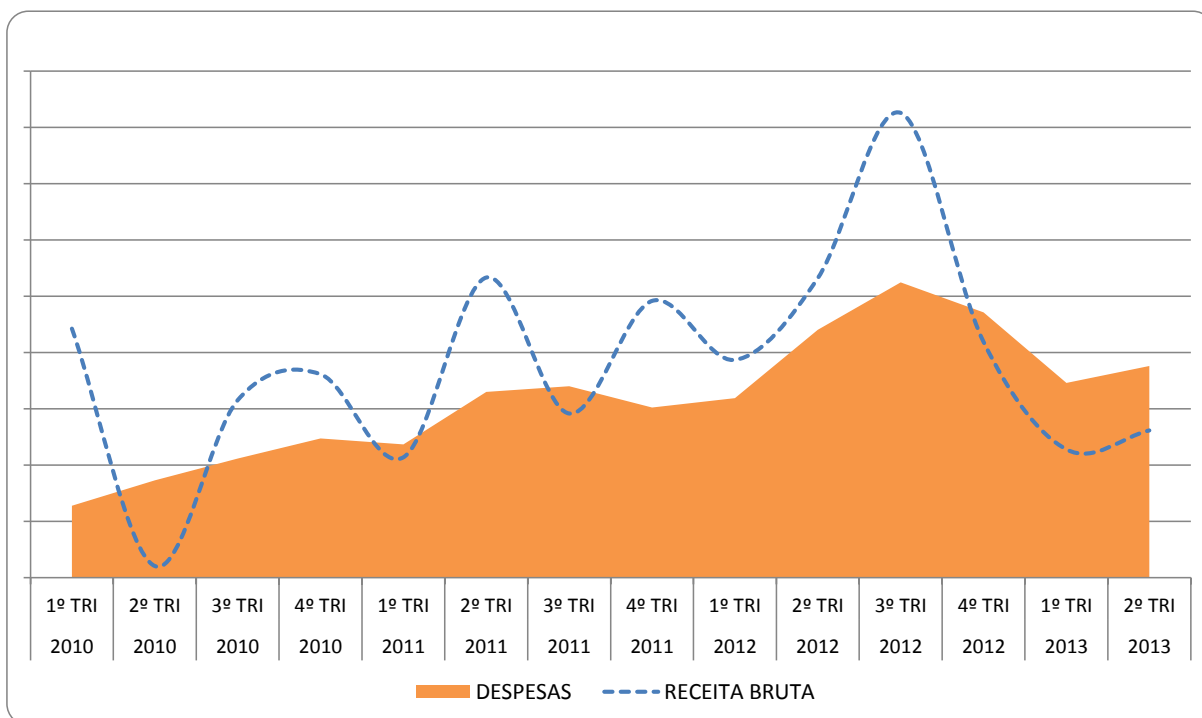
TABELA 13 – RECEITA BRUTA CONTRA DESPESAS

ANO	TRIMESTRE	RECEITA BRUTA	DESPESAS
2010	1º TRI	R\$ 88.500,00	R\$ 25.555,50
2010	2º TRI	R\$ 4.136,00	R\$ 34.575,50
2010	3º TRI	R\$ 63.067,00	R\$ 42.323,04
2010	4º TRI	R\$ 72.290,00	R\$ 49.474,96
2011	1º TRI	R\$ 42.782,00	R\$ 47.354,65
2011	2º TRI	R\$ 106.658,00	R\$ 66.009,61
2011	3º TRI	R\$ 58.337,00	R\$ 68.031,20
2011	4º TRI	R\$ 98.351,56	R\$ 60.466,40
2012	1º TRI	R\$ 77.400,00	R\$ 63.799,44
2012	2º TRI	R\$ 106.430,00	R\$ 88.084,66
2012	3º TRI	R\$ 165.167,50	R\$ 104.942,02
2012	4º TRI	R\$ 83.785,00	R\$ 94.275,20
2013	1º TRI	R\$ 45.580,00	R\$ 69.204,27
2013	2º TRI	R\$ 52.319,75	R\$ 75.224,17
ACUMULADO		R\$ 1.064.803,81	R\$ 889.320,62

FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

No período de três anos e meio a empresa apresenta um lucro operacional de R\$ 175 mil, correspondente a 16,43% da receita bruta, isso sem uma metodologia clara para contratações de pessoas para os projetos realizados pela empresa, deixando a pergunta: Qual é a possibilidade de ganhos em caso de uma melhora significativa na eficiência operacional da empresa?

FIGURA 10 – RECEITA BRUTA E DESPESAS



FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

Com a intenção de responder a pergunta de qual seria o ganho financeiro com o aumento da eficiência operacional da empresa, cabe a análise de qual foi o faturamento e a despesa da empresa quando submetida à situação de aumento da carga por recurso, ou seja maior número de projetos para menor número de *headcounts*.

TABELA 14 – ALOCAÇÃO DE HEADCOUNTS POR PROJETO

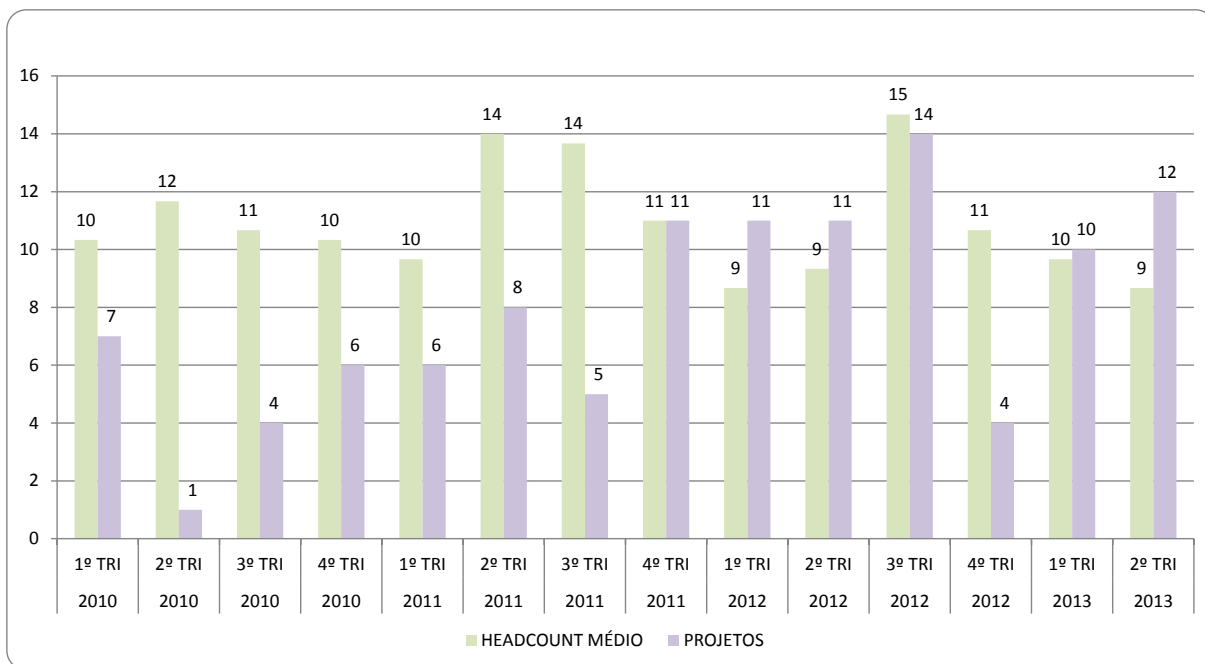
ANO	TRIMESTRE	HEADCOUNT MÉDIO	PROJETOS	ALOCAÇÃO DE HEADCOUNTS POR PROJETO
2010	1º TRI	10,3	7	1,5
2010	2º TRI	11,7	1	11,7
2010	3º TRI	10,7	4	2,7
2010	4º TRI	10,3	6	1,7
2011	1º TRI	9,7	6	1,6
2011	2º TRI	14,0	8	1,8
2011	3º TRI	13,7	5	2,7
2011	4º TRI	11,0	11	1,0
2012	1º TRI	8,7	11	0,8
2012	2º TRI	9,3	11	0,8
2012	3º TRI	14,7	14	1,0
2012	4º TRI	10,7	4	2,7
2013	1º TRI	9,7	10	1,0
2013	2º TRI	8,7	12	0,7
MÉDIA		10,9	8	1,4

FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

Na tabela acima visualiza-se que a média de projetos por trimestre são 8 (oito) e a média de *headcounts* são 11 (onze), a empresa já passou por períodos críticos como no segundo trimestre de 2010, quando manteve em média 12 (doze) *headcounts* para apenas 1 (um) projeto realizado. Isolando esse segundo trimestre de 2010 a empresa ainda manteria uma média de 11 (onze) *headcounts* e 8,4 (oito) projetos por trimestre, chegando em 1,5 (um e meio) alocação de *headcounts* por projeto.

No gráfico abaixo pode-se observar que o número de recursos alocados quando comparados com o número de projetos no trimestre mostra uma tendência de adequação a partir do quarto trimestre de 2011, com exceção do quarto trimestre de 2012 que mostra uma maior discrepância, isso pode indicar que a empresa está se tornando mais eficiente, na operação, ou seja, seu quadro profissional está mais capacitado, possibilitando atender maior número de projetos com menor número de *headcounts*.

FIGURA 11 – HEADCOUNT MÉDIO E PROJETOS



FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

A questão que se segue é qual o custo aplicado nas operações? Pois profissionais melhores e mais eficientes tendem a ser mais caros e mais difíceis de reter. Sabendo que a maior parte das despesas da G Produtora é oriunda do pagamento de salários, benefícios e encargos trabalhistas, veja a tabela abaixo, que mostra o cruzamento dos projetos com o headcount médio ao lado da receita bruta e despesas por trimestre.

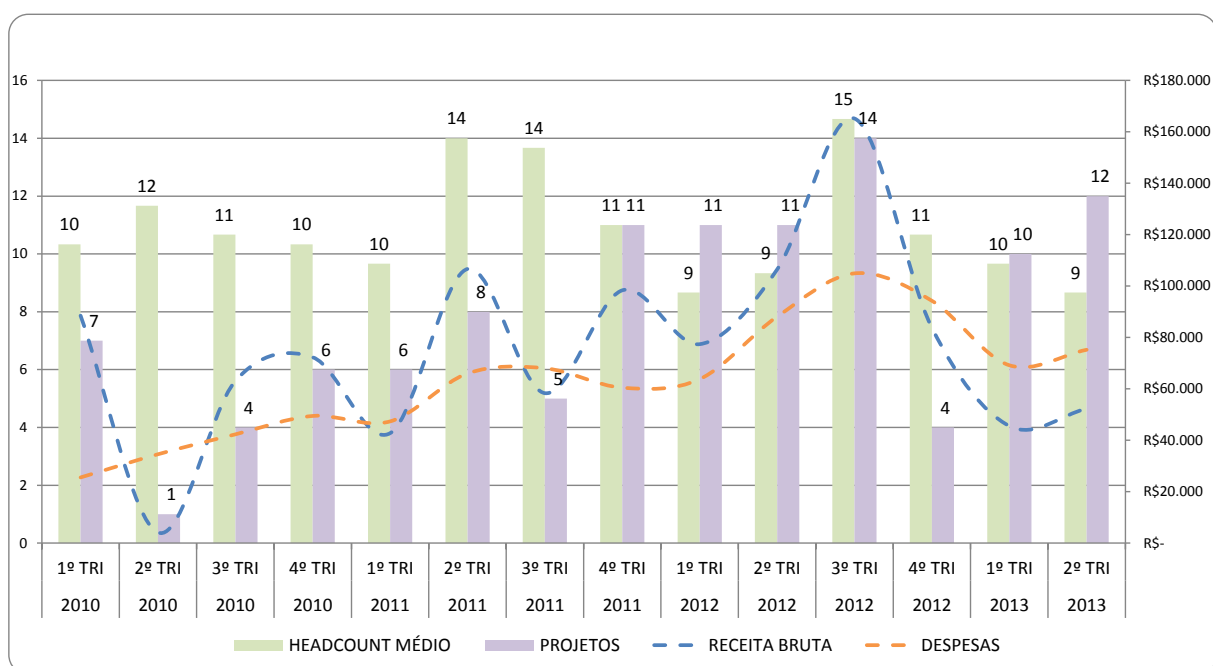
TABELA 15 – ALOCAÇÃO DE HEADCOUNTS POR PROJETOS E RECEITA BRUTA E DESPESAS

ANO	TRIMESTRE	HEADCOUNT MÉDIO	PROJETOS	ALOCAÇÃO DE HEADCOUNTS POR PROJETO	RECEITA BRUTA	DESPESAS
2010	1º TRI	10,3	7	1,5	R\$ 88.500,00	R\$ 25.555,50
2010	2º TRI	11,7	1	11,7	R\$ 4.136,00	R\$ 34.575,50
2010	3º TRI	10,7	4	2,7	R\$ 63.067,00	R\$ 42.323,04
2010	4º TRI	10,3	6	1,7	R\$ 72.290,00	R\$ 49.474,96
2011	1º TRI	9,7	6	1,6	R\$ 42.782,00	R\$ 47.354,65
2011	2º TRI	14,0	8	1,8	R\$ 106.658,00	R\$ 66.009,61
2011	3º TRI	13,7	5	2,7	R\$ 58.337,00	R\$ 68.031,20
2011	4º TRI	11,0	11	1,0	R\$ 98.351,56	R\$ 60.466,40
2012	1º TRI	8,7	11	0,8	R\$ 77.400,00	R\$ 63.799,44
2012	2º TRI	9,3	11	0,8	R\$ 106.430,00	R\$ 88.084,66
2012	3º TRI	14,7	14	1,0	R\$ 165.167,50	R\$ 104.942,02
2012	4º TRI	10,7	4	2,7	R\$ 83.785,00	R\$ 94.275,20
2013	1º TRI	9,7	10	1,0	R\$ 45.580,00	R\$ 69.204,27
2013	2º TRI	8,7	12	0,7	R\$ 52.319,75	R\$ 75.224,17
	MÉDIA	10,9	8	1,4	R\$ 1.064.803,81	R\$ 889.320,62

FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

Quando esses dados são colocados no gráfico abaixo fica mais claro a relação do aumento da receita bruta com a quantidade de projetos e ao mesmo tempo o crescimento das despesas em relação aos recursos alocados, a empresa se mostra deficitária nos últimos três trimestres.

FIGURA 12 – HEADCOUNT MÉDIO E PROJETOS COMPARADOS COM RECEITA BRUTA E DESPESAS



FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

Pode-se perceber a correlação entre os valores de receita bruta e despesa por projeto e a quantidade de projetos e *headcount* médio, a partir do 3º trimestre de 2011 percebe-se que a receita bruta por projeto tem ficado menor apesar de mais equilibrada a relação entre projetos e *headcount*.

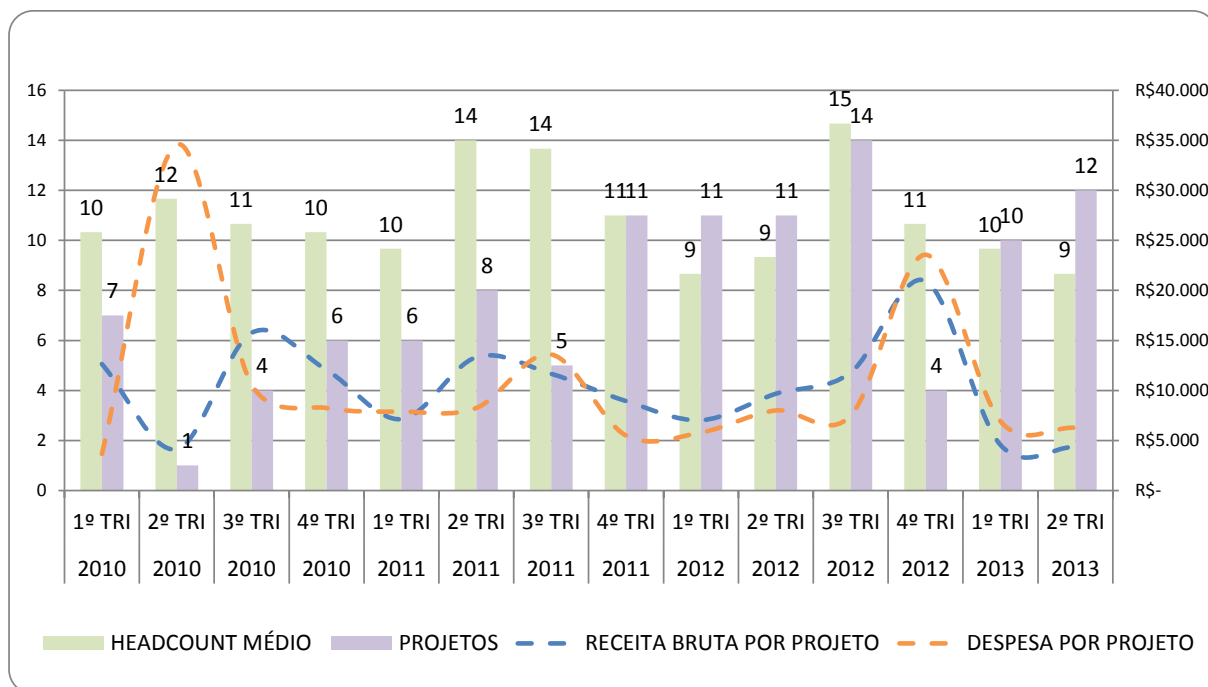
TABELA 16 – RECEITA BRUTA E DESPESAS POR PROJETO

ANO	TRIMESTRE	PROJETOS	HEADCOUNT MÉDIO	RECEITA BRUTA POR PROJETO	DESPESA POR PROJETO
2010	1º TRI	7	10	R\$ 12.642,86	R\$ 3.650,79
2010	2º TRI	1	12	R\$ 4.136,00	R\$ 34.575,50
2010	3º TRI	4	11	R\$ 15.766,75	R\$ 10.580,76
2010	4º TRI	6	10	R\$ 12.048,33	R\$ 8.245,83
2011	1º TRI	6	10	R\$ 7.130,33	R\$ 7.892,44
2011	2º TRI	8	14	R\$ 13.332,25	R\$ 8.251,20
2011	3º TRI	5	14	R\$ 11.667,40	R\$ 13.606,24
2011	4º TRI	11	11	R\$ 8.941,05	R\$ 5.496,95
2012	1º TRI	11	9	R\$ 7.036,36	R\$ 5.799,95
2012	2º TRI	11	9	R\$ 9.675,45	R\$ 8.007,70
2012	3º TRI	14	15	R\$ 11.797,68	R\$ 7.495,86
2012	4º TRI	4	11	R\$ 20.946,25	R\$ 23.568,80
2013	1º TRI	10	10	R\$ 4.558,00	R\$ 6.920,43
2013	2º TRI	12	9	R\$ 4.359,98	R\$ 6.268,68
		110	11	R\$ 9.680,03	R\$ 8.084,73

FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

No gráfico fica ainda mais evidente que os projetos geraram menor receita bruta, principalmente nos últimos 3 trimestres.

FIGURA 13 – CORRELAÇÃO ENTRE PROJETOS, *HEADCOUNT* MÉDIO, RECEITA BRUTA E DESPESA POR PROJETO



FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

A empresa tem como recursos essenciais seu *headcount* empregado e o tempo utilizado em cada projeto, portanto é de extrema importância observar a utilização desses recursos na realização das atividades da organização. Considerando que do quadro funcional, pelo menos 4 pessoas compõe funções administrativas, é possível observar a tabela abaixo para cálculo da eficiência operacional.

TABELA 17 – EFICIÊNCIA NA ALOCAÇÃO DOS RECURSOS ESSENCIAIS (HEADCOUNT E TEMPO)

ANO	TRIMESTRE	HORAS OCUPADAS EM PROJETOS	HEADCOUNT MÉDIO	DIAS ÚTEIS NO TRIMESTRE	CAPACIDADE TOTAL DE HORAS DE TRABALHO (EXCLUINDO ADMINISTRATIVO)	OCUPAÇÃO EFETIVA DE HORAS (EFICIÊNCIA)	PROJETOS	HORAS OCUPADAS POR PROJETO (MÉDIA)
2010	1º TRI	920	10	60	3040	30,26%	7	131
2010	2º TRI	160	12	63	3864	4,14%	1	160
2010	3º TRI	800	11	65	3467	23,08%	4	200
2010	4º TRI	840	10	63	3192	26,32%	6	140
2011	1º TRI	1160	10	61	2765	41,95%	6	193
2011	2º TRI	1320	14	63	5040	26,19%	8	165
2011	3º TRI	480	14	65	5027	9,55%	5	96
2011	4º TRI	1440	11	62	3472	41,47%	11	131
2012	1º TRI	1920	9	62	2315	82,95%	11	175
2012	2º TRI	2020	9	63	2688	75,15%	11	184
2012	3º TRI	1440	15	64	5461	26,37%	14	103
2012	4º TRI	520	11	62	3307	15,73%	4	130
2013	1º TRI	1400	10	59	2675	52,34%	10	140
2013	2º TRI	1600	9	64	2389	66,96%	12	133
		16020	11	876	48555	32,99%	110	146

FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

É importante entender que o cálculo da “Capacidade Total de Horas de Trabalho (Excluindo Administrativo)” é a quantidade de “*Headcount* Médio” menos 4 (quantidade de *headcount* administrativo e sócios) multiplicados pelos “Dias Úteis no Trimestre” multiplicados por 8 horas de trabalho. Conforme a tabela acima é possível observar a baixa eficiência na utilização dos recursos essenciais, tendo o melhor índice no primeiro trimestre de 2012, quando a ocupação chegou em 83% e a pior no segundo trimestre de 2010, com ocupação de 4%.

Após essa verificação é importante entender como funciona a relação entre receita pela capacidade total e pela ocupação efetiva. A tabela abaixo mostra como foi a receita por hora trabalhada e como poderia ser se a empresa conseguisse atingir 83% (melhor índice de eficiência alcançado no período) da capacidade possível pelo valor da mesma receita/hora realizada.

TABELA 18 – RELAÇÃO ENTRE RECEITA BRUTA REALIZADA E RECEITA POSSÍVEL

ANO	TRIMESTRE	HORAS OCUPADAS EM PROJETOS	CAPACIDADE TOTAL DE HORAS DE TRABALHO (EXCLUINDO ADMINISTRATIVO)	OCUPAÇÃO EFETIVA DE HORAS (EFICIÊNCIA)	RECEITA BRUTA (REALIZADA)	RECEITA BRUTA (REALIZADA) PELAS HORAS OCUPADAS	POSSIBILIDADE DE RECEITA PELA HORAS DISPONÍVEIS (82,95% DA CAPACIDADE TOTAL)	GAP ENTRE RECEITA GERADA E RECEITA POSSÍVEL PELA CAPACIDADE TOTAL
2010	1º TRI	920	3040	30,26%	R\$ 88.500,00	R\$ 96,20	R\$ 242.574,65	-R\$ 154.074,65
2010	2º TRI	160	3864	4,14%	R\$ 4.136,00	R\$ 25,85	R\$ 82.854,11	-R\$ 78.718,11
2010	3º TRI	800	3467	23,08%	R\$ 63.067,00	R\$ 78,83	R\$ 226.694,33	-R\$ 163.627,33
2010	4º TRI	840	3192	26,32%	R\$ 72.290,00	R\$ 86,06	R\$ 227.865,31	-R\$ 155.575,31
2011	1º TRI	1160	2765	41,95%	R\$ 42.782,00	R\$ 36,88	R\$ 84.599,34	-R\$ 41.817,34
2011	2º TRI	1320	5040	26,19%	R\$ 106.658,00	R\$ 80,80	R\$ 337.805,28	-R\$ 231.147,28
2011	3º TRI	480	5027	9,55%	R\$ 58.337,00	R\$ 121,54	R\$ 506.756,50	-R\$ 448.419,50
2011	4º TRI	1440	3472	41,47%	R\$ 98.351,56	R\$ 68,30	R\$ 196.704,76	-R\$ 98.353,20
2012	1º TRI	1920	2315	82,95%	R\$ 77.400,00	R\$ 40,31	R\$ 77.400,65	-R\$ 0,65
2012	2º TRI	2020	2688	75,15%	R\$ 106.430,00	R\$ 52,69	R\$ 117.478,49	-R\$ 11.048,49
2012	3º TRI	1440	5461	26,37%	R\$ 165.167,50	R\$ 114,70	R\$ 519.609,61	-R\$ 354.442,11
2012	4º TRI	520	3307	15,73%	R\$ 83.785,00	R\$ 161,13	R\$ 441.946,54	-R\$ 358.161,54
2013	1º TRI	1400	2675	52,34%	R\$ 45.580,00	R\$ 32,56	R\$ 72.232,45	-R\$ 26.652,45
2013	2º TRI	1600	2389	66,96%	R\$ 52.319,75	R\$ 32,70	R\$ 64.809,52	-R\$ 12.489,77
		16020	48555	32,99%	R\$ 1.064.803,81	R\$ 66,47	R\$ 2.677.079,49	-R\$ 1.612.275,68

FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

Quando se olha para a diferença entre a receita bruta possível pela capacidade instalada da empresa em relação ao que ela gerou efetivamente tem-se uma perda de R\$ 1,6 milhões, ou seja, a empresa gerou apenas 39,77% da receita bruta para a qual tinha capacidade no período analisado, tendo uma perda de 60,23% da sua capacidade perdida em ineficiência operacional.

Outra relação pertinente, mas que requer o caminho inverso é a de despesas pela alocação dos recursos essenciais, como se vê na tabela abaixo:

TABELA 19 – RELAÇÃO ENTRE DESPESAS REALIZADAS POR HORA UTILIZADA E CAPACIDADE TOTAL DISPONÍVEL (CONSIDERANDO 82,95% DE EFICIÊNCIA)

ANO	TRIMESTRE	HORAS OCU- PADAS EM PROJETOS	CAPACIDADE TOTAL DE HORAS DE TRABALHO (EXCLUINDO ADMINISTRATIVO)	OCUPAÇÃO EFETIVA DE HORAS (EFICIÊNCIA)	DESPESAS (REALIZADAS)	DESPESA BRUTA PELAS HORAS OCUPADAS	DESPESAS PELA (CAPACIDADE TOTAL 83%)	GAP ENTRE DESPESAS (REALIZADAS) E DESPESAS PELA CAPACIDADE TOTAL
2010	1º TRI	920	3040	30,26%	R\$ 25.555,50	R\$ 27,78	R\$ 10,13	R\$ 17,64
2010	2º TRI	160	3864	4,14%	R\$ 34.575,50	R\$ 216,10	R\$ 10,79	R\$ 205,31
2010	3º TRI	800	3467	23,08%	R\$ 42.323,04	R\$ 52,90	R\$ 14,72	R\$ 38,19
2010	4º TRI	840	3192	26,32%	R\$ 49.474,96	R\$ 58,90	R\$ 18,69	R\$ 40,21
2011	1º TRI	1160	2765	41,95%	R\$ 47.354,65	R\$ 40,82	R\$ 20,64	R\$ 20,18
2011	2º TRI	1320	5040	26,19%	R\$ 66.009,61	R\$ 50,01	R\$ 15,79	R\$ 34,22
2011	3º TRI	480	5027	9,55%	R\$ 68.031,20	R\$ 141,73	R\$ 16,32	R\$ 125,42
2011	4º TRI	1440	3472	41,47%	R\$ 60.466,40	R\$ 41,99	R\$ 21,00	R\$ 21,00
2012	1º TRI	1920	2315	82,95%	R\$ 63.799,44	R\$ 33,23	R\$ 33,23	R\$ 0,00
2012	2º TRI	2020	2688	75,15%	R\$ 88.084,66	R\$ 43,61	R\$ 39,51	R\$ 4,10
2012	3º TRI	1440	5461	26,37%	R\$ 104.942,02	R\$ 72,88	R\$ 23,17	R\$ 49,71
2012	4º TRI	520	3307	15,73%	R\$ 94.275,20	R\$ 181,30	R\$ 34,37	R\$ 146,93
2013	1º TRI	1400	2675	52,34%	R\$ 69.204,27	R\$ 49,43	R\$ 31,19	R\$ 18,24
2013	2º TRI	1600	2389	66,96%	R\$ 75.224,17	R\$ 47,02	R\$ 37,95	R\$ 9,06
		16020	48555	32,99%	R\$ 889.320,62	R\$ 55,51	R\$ 22,08	R\$ 33,43

FONTE: COLETA DE DADOS DA EMPRESA

Como se vê acima, se a empresa alcançasse no período uma eficiência de 82,95%, na utilização dos recursos, suas despesas por hora poderiam ter alcançado o valor ótimo de R\$ 22,08 em média, ao invés do valor realizado em média de R\$ 55,51, ou seja a empresa arcou com um custo de R\$ 33,43 em média, a mais do que deveria durante o período analisado.

Um desafio que a empresa precisa superar o mais rapidamente possível, conforme o período histórico analisado, é sobre o correto dimensionamento entre os recursos essenciais, tempo e *headcount*, e as projeções de receita. Evitar o superdimensionamento do quadro funcional, buscando índices de eficiência mais altos, alavancando as receitas, diminuindo os impactos das despesas e aumentando as margens de ganho.

Além das análises sobre a utilização dos recursos essenciais da empresa, é necessário ainda olhara para suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

3.2.5 SWOT

A matriz SWOT é um conceito amplamente divulgado em planejamento estratégico e administração de marketing estratégico, a nomenclatura vem da sigla S.W.O.T., que do inglês para o português significa Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weakenesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

Esse conceito ganhou força nos anos 60, quando a Universidade de Stanford, desenvolveu uma pesquisa liderada pelo professor Albert Humphrey, que utilizou dados da revista Fortune, para analisar as quinhentas maiores corporações da época. Mas Tarapanoff sugere que a SWOT é muito mais antiga ao citar uma epígrafe “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças.” (Sun Tzu, 500 a.C), porém foi Andrews em 1980 quem trouxe para a SWOT maior importância para o ambiente dinâmico das estratégias corporativas.

Seja qual for o tempo de utilização dessa matriz de análise, ela é no mínimo importantíssima para que a empresa possa ter um quadro geral de suas condições para responder ao ambiente externos (Oportunidades e Ameaças), quanto para administrar sua condição interna (Forças e Fraquezas).

Abaixo pode ser observada uma análise de SWOT da G Produtora de Mídia Digitais e Interativas:

FIGURA 14 – SWOT DESCRITIVA

PONTOS FORTES
EQUIPE ENGAJADA E CAPACITADA NAS TECNOLOGIAS E SOLUÇÕES DESENVOLVIDAS.
PROSPECÇÃO COMERCIAL ATIVA E AGRESSIVA.
ACOMPANHAMENTO CONTINUADO, DURANTE A EXECUÇÃO DO PROJETO, COM APOIO DE ANALISTA DE PROJETOS DEDICADA.
AMBIENTE INTERNO DA EMPRESA PROPORCIONA A RETENÇÃO PRINCIPALMENTE DE JOVENS, DEVIDO A ESTRUTURA EMPREENDEDORA E DESAFIADORA DA EMPRESA.
A G ESTÁ SE CONSOLIDANDO COMO REFERÊNCIA REGIONAL DE SOLUÇÕES EM PRODUÇÃO DE MÍDIAS DIGITAIS E INTERATIVAS, DEVIDO AO TEMPO DE ATENDIMENTO E RELACIONAMENTO COM OS PRINCIPAIS CANAIS.
MIX DE PRODUTOS E SERVIÇOS AMPLO, COM CAPACIDADE DE OFERECER SOLUÇÕES DIVERSIFICADAS AOS CLIENTES.
PONTOS FRACOS
FALTA DE PLANEJAMENTO DE MÉDIO E LONGO PRAZO, NA ALOCAÇÃO DE RECURSOS POR PROJETOS, CAUSADO PELO BAIXO CONHECIMENTO PROCESSUAL.
BAIXA CAPACIDADE DE FINANCIAMENTO E MANUTENÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.
OS PROCESSOS NÃO ESTÃO DOCUMENTADOS E ALGUMAS METODOLOGIA QUE DEVERIAM TER SCRIPT CLARO AINDA NÃO POSSUEM.
FALTAM INDICADORES ESTRATÉGICOS, TÁTICOS E OPERACIONAIS PARA UM GERENCIAMENTO MAIS DIRECIONADO.
POLÍTICA DE PREÇOS NÃO ESTÁ CLARA, O QUE COMPROMETE A MARGEM DE ALGUNS PROJETOS.
FALTA UMA ESTRUTURA QUE PROPORCIONE O FEEDBACK DOS CLIENTES CONTRATANTES DOS PROJETOS, PARA REALIMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.
OPORTUNIDADES
MERCADO EM CRESCIMENTO E FORTE TENDÊNCIA DE CONVERGÊNCIA DIGITAL.
MAIOR ACESSO À INTERNET POR PARTE DOS BRASILEIROS E AUMENTO EXPRESSIVO DO USO DE DISPOSITIVOS MOBILE POR PARTE DOS BRASILEIROS DAS CLASSES MAIS BAIXAS, COMO A C E A D.
AUMENTO CRESCENTE DO USO DA INTERNET E DE DISPOSITIVOS MOBILE (SMARTPHONES E TABLETS), COM USO DE APLICATIVOS PARA A DIVULGAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS EM NÍVEL NACIONAL.
INCENTIVOS GOVERNAMENTAIS PARA A PRODUÇÃO DE APARELHOS SMARTPHONES E TABLETS NO BRASIL, O QUE PROMOVE MUDANÇA DE TECNOLOGIA POR PARTE DO USUÁRIO E AUMENTA O MERCADO DA G.
IMPULSIONAMENTO DA ECONOMIA PUBLICITÁRIA OCASIONADA POR DOIS FATORES SAZONAIS: COPA DO MUNDO 2014 E OLIMPIADAS DO RIO DE JANEIRO DE 2016.
AMEAÇAS
AUMENTO DO DÓLAR DIFICULTANDO O INVESTIMENTO EM HARDWARE E SOFTWARE, ALÉM DE IMPULSIONAR A INFLAÇÃO QUE ACABA GERANDO MAIORES REAJUSTES CONTRATUAIS E TRABALHISTAS.
O BRASIL ESTÁ MAIS FRÁGIL PERANTE A CRISE, O QUE DESISTIMULA OS INVESTIMENTOS NAS EMPRESAS DAQUI E ACABA AFETANDO O MERCADO DA PUBLICIDADE E PROPAGANDA E DEMAIS ATENDIDOS PELA G.
POSSIBILIDADE DE DESEMPREGO ACENTUADO NA INDÚSTRIA, QUE ACARRETA MIGRAÇÃO PARA O SETOR DE SERVIÇOS E REFORÇA O MERCADO INFORMAL, GERANDO CONCORRÊNCIA DESLEAL PARA G.
MÃO DE OBRA QUALIFICADA MAIS PROTEGIDA POR SINDICATOS E CATEGORIAS DE CLASSE, INFLANDO CUSTOS.
VELOCIDADE DE ENTRADA DE NOVAS TECNOLOGIAS CUJO CICLO DE VIDA PODE SER CURTO E A EQUIPE PRECISA ESTAR SEMPRE ATUALIZADA PARA ATENDER A DEMANDA.

FONTE: ANÁLISE DE DADOS DA EMPRESA

Com base na SWOT a empresa se propõe em direcionar algumas ações, para promover o planejamento estratégico de marketing e traduzir em resultados que tragam benefícios no curto prazo e maior perenidade e equilíbrio no médio e longo prazos.

Mas para que isso aconteça é necessário elencar as prioridades, sendo utilizada a matriz GUT, conforme exposto no próximo título.

3.2.6 Matriz GUT para definição de planos de ação

A matriz GUT é comumente utilizada após a elaboração da SWOT, para definir a priorização das ações corretivas para o negócio. “Essa ferramenta possibilita que seu usuário forme uma visão ampla do que precisa realizar, daquilo que precisa fazer e oriente sua ação.” Meireles (2001, p. 51).

Em discussão com o proprietário da empresa foram definidas as ações abaixo:

TABELA 20 – MATRIZ GUT

ITEM	RANKING	PONTOS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
DESENHAR A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA	1	15	5	5	5
IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES POR CARGO	2	14	5	5	4
ESTABELECIMENTO DE METAS OPERACIONAIS CLARA PARA TODA EQUIPE	3	14	4	5	5
DESENHAR A GRADE DE CARGOS E SALÁRIOS	4	13	5	4	4
ESTABELECIMENTO DE METAS OPERACIONAIS CLARA PARA CADA COLABORADOR	5	13	3	5	5
FAZER PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	6	12	4	3	5
DESENHAR OS PROCESSOS OPERACIONAIS (PODE COLOCAR CADA PROCESSO E DEFINIR A IMPORTÂNCIA DE CADA UM)	7	11	3	4	4
DESENVOLVER PAINEL DE INDICADORES	8	11	3	4	4
CAMPANHA DE DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS	9	10	3	3	4
ESTABELECER PLANO DE COMUNICAÇÃO EFICIENTE (CRONOGRAMA DE REUNIÃO PARA ATIVIDADES OPERACIONAIS)	10	10	4	3	3
DESENVOLVER COMUNICAÇÃO COM OS CLIENTES DE BASE E COM O MERCADO	11	10	3	2	5
DELEGAR AS ATIVIDADES OPERACIONAIS (PODE SER MAIS ESPECÍFICO)	12	9	3	3	3
ORIENTAR EM SCRIPT AS ATIVIDADES OPERACIONAIS A SEREM DELEGADAS (PODE SER MAIS ESPECÍFICO)	13	8	2	3	3
QUADRO DE GESTÃO À VISTA PARA ACOMPANHAMENTO DAS METAS	14	8	3	2	3
REFORÇAR NO SITE DA EMPRESA OS BENEFÍCIOS DE CONTRATAR A GENNIUM	15	8	3	2	3
REESTRUTURAR A METODOLOGIA DE RELACIONAMENTO COM OS CANAIS DE ATENDIMENTO	16	7	2	2	3
PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM A BASE DE CLIENTES	17	6	2	1	3

FONTE: ANÁLISE DE DADOS DA EMPRESA

A G Produtora de Mídias Digitais e Interativas, demonstrou algumas deficiências de ordem operacional que precisam ser prontamente solucionadas para que a empresa se proponha a um planejamento estratégico mais robusto e de longo prazo.

3.2.7 Planejamento estratégico de marketing e indicadores chave de performance (KPI's)

Dentro das análises feitas da empresa, ficou evidenciada a ausência de indicadores de performance, tanto estratégicos, para medir se a empresa está trilhando pelo rumo esperado, táticos para avaliar se as decisões tomadas estão surtindo os efeitos necessários, operacionais coletivos que possibilitem verificar a eficiência da equipe e os operacionais individuais que permitam avaliar a contribuição de cada colaborador para o resultado final do negócio. Pois além de desenhar um planejamento é necessário desenvolver uma estrutura que possibilite o controle desse planejamento, o controle estratégico. Conforme apontado por Fernandes e Berton (2004, p. 202) “O processo de controle estratégico deve estar relacionado ao desenvolvimento claro dos padrões ou indicadores de controle.” E continuando nas páginas seguintes (p. 205), “Cabe ressaltar que existe uma tendência mundial de dar uma crescente importância à questão da medição de desempenho, utilizando grupos de ferramentas chamadas indicadores, podendo ser definidos como funções que permitem obter informações sobre medidas relacionadas a um produto, um processo, um sistema ou a uma grandeza ao longo do tempo.”. Esses indicadores podem ir das análises financeiras puras como Taxa Interna de Retorno Descontada, Valor Presente Líquido do Fluxo de Caixa futuro, aos indicadores de desempenhos mais elementares taxa de efetivação de vendas por visita, retorno de clientes da base, o ideal é que esses indicadores estejam refletindo os objetivos estratégicos da empresa, pois não adianta medir volume de vendas se o negócio não está voltado para escala e sim para a margem de cada projeto.

Para a G Produtora de Mídias Digitais e Interativas alguns indicadores podem ser retirados das análises citadas nesse documento, como headcounts ocupados por projeto, horas por projeto, margem por projeto, com foco na eficiência da alocação dos recursos, além de indicadores de qualidade, como satisfação dos contratantes através de pesquisa qualitativa e quantitativa, também satisfação da equipe de trabalho (pesquisa de clima organizacional), esses são apenas alguns exemplos possíveis, mas de forma prática os indicadores devem estar balizados pelas diretrizes estratégicas da empresa, para o curto, médio e longo prazo.

3.2.8 Aprendizado estratégico e mudança organizacional

A empresa precisa estabelecer estratégias com objetivos de longo prazo, mas para isso deve rever a sua cultura, pois hoje falta planejamento com foco nos próximos cinco ou dez anos, tendo a empresa foco principal no curto prazo, essa postura tem comprometido as margens da empresa e impossibilitado um posicionamento claro perante o mercado, principalmente pela alocação inadequada dos recursos, como contratação de mais headcounts que o necessário para desenvolver alguns projetos e aventurar-se em negócios de baixo retorno, essas características podem ter se desenvolvido pela origem empreendedora da empresa voltada para o realizar e entregar para aproveitar uma oportunidade específica. Essa é a realidade da maioria das empresas, pois são poucas as que conseguem superar o desafio de aprender e utilizar esse aprendizado de forma eficaz. “Enquanto algumas organizações têm sido bem sucedidas institucionalizando sistemas que reveem e desafiam normas básicas e procedimentos em relação às mudanças que ocorrem em seu ambiente, encorajando o debate contínuo e inovação, muitas falham em fazer isto.” Morgan (1996, p. 93).

Definir um plano não necessariamente vai garantir que a empresa alcance todos os alvos, mas vai possibilitar o aprendizado e o aperfeiçoamento organizacional, pois a revisão da estratégia possibilitará uma análise mais profunda dos rumos da empresa. Pois a natureza complexa e imprevisível do ambiente das organizações, associada à difusão da estratégia, exclui a possibilidade de um controle absoluto, conforme defende Mintzberg at alii (1998), o processo de definir estratégias é um processo de aprender ao longo do tempo. Porém esse processo de aprendizado exige extrema disciplina como sugere Senge (1990), chegando ao ponto de sistematizar esse processo com cinco princípios base, raciocínio sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, objetivos comuns e aprendizado em equipe. É nesse ponto que a participação se torna fundamental ao processo, o que Mintzberg chama de estratégias emergentes, portanto o estrategista principal deve deixar que sua equipe crie sugestões e possibilidades estratégicas, tornando assim toda equipe responsável pelos resultados da empresa. Dessa forma poderão ser estabelecidas mais do que apenas metas direcionadas pelo proprietário da empresa, e sim objetivos compartilhados, que servirão como alavanca para os resultados perseguidos de forma conjunta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além de pensar e planejar de forma estratégica o uso dos recursos, aproveitamento das oportunidades, a empresa G precisa desenvolver suas capacidades táticas e operacionais, se movimentar rapidamente em direção aos resultados de curto prazo sem perder de vista suas aspirações de futuro, ou seja o longo prazo.

Promover indicadores (KPI) estratégicos para facilitar os movimentos de gestão da direção da empresa e também para que a equipe de trabalho conheça e se envolva com os resultados, dando liberdade à introdução de estratégias emergentes que gerem novas possibilidades, o aproveitamento de oportunidades que só são percebidas pelas pessoas que estão envolvidas cotidianamente com o fazer e não com o pensar a empresa. Dessa forma é indispensável não apenas o desenvolvimento de um planejamento estratégico, mas também a comunicação dos rumos estratégicos da empresa, para que a estratégia pretendida, além de deliberada, possa ser complementada pelas estratégias emergentes, assim a estratégia realizada pela empresa poderá gerar resultados satisfatórios e até surpreendentes.

Muito além de desejar alcançar um mercado mais amplo, como São Paulo e Rio de Janeiro, fica claro que a empresa precisa primeiramente definir no mercado que já está ambientado (regional), seu posicionamento, atendendo apenas projetos de clientes que proporcionem retorno de uma margem aceitável, seja porque terá perenidade no relacionamento, seja porque o projeto será feito de forma ótima (baixo emprego de recursos, sendo tempo e pessoas, com alto ganho). Esse posicionamento da empresa deve posicioná-la estrategicamente como alavanca para alcançar mercados mais proeminentes, ou seja, com mais possibilidade de geração de receita para G Produtora.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 9ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ANDREWS, K. R. **The concepts of corporate strategy**. 2ed. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1980.

ANSOFF, H. Igor & MCDONNELL, Edward J.. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BIAGIO, Luiz A.; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: Estratégia para micro e pequenas empresas**. 1ed. São Paulo: Manole, 2006.

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H.. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação do desempenho**. Curitiba: Posigraf, 2004.

HOOLEY, Graham J & SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo: Como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado**. Revisão. São Paulo: Makron Books, 1996.

KAPLAN, Robert S & NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. 1. ed. São Paulo: Futura, 1999.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: Organizações com foco no cliente**. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

MORGAN, Gareth; **Imagens da Organização**. 1ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 9ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRAHALAD, C. K. & KAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RICHERS, Raimar. **Marketing: Uma visão brasileira**. 11. ed. São Paulo: Elsevier, 2000.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

<http://www.dias-uteis.com/> 01/09/2013

<http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/TabelasMidia/investimentopublicitario/Paginas/default.aspx>

25/08/2013

<http://www.popaibrasil.com.br/vencedores-do-premio-popai-brasil-2012/> 25/08/2013

<http://www.teleco.com.br/smartphone.asp> 25/08/2013