

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Kelly Monique Sendeki

Planejamento de Marketing para a “Empresa X” Comunicação

Curitiba-PR
2013

Kelly Monique Sendeki

Planejamento de Marketing para a “Empresa X” Comunicação

Trabalho de conclusão do Curso de Pós-Graduação em Marketing Empresarial, apresentado como requisito para obtenção de título de Especialista em Marketing Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

Curitiba-PR
2013

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	02
2.1 O Marketing de Serviços	02
2.1.1 Características	02
2.1.2 Estratégias para marketing de serviços	04
2.2 Planejamento de marketing	06
2.2.1 O plano de marketing.....	06
2.2.2 Análise ambiental.....	08
2.2.3 Estratégias: diferenciação, custo baixo ou foco.....	09
2.2.4 Segmentação de mercado e Posicionamento.....	10
2.2.5 Marketing Mix.....	11
3 RESULTADO: PLANEJAMENTO DE MARKETING	13
3.1 Descrição da organização	13
3.2 Modelo de negócio da “Empresa X” Comunicação.....	13
3.3 Diagnóstico.....	14
3.3.1 Análise Estratégica das Forças Competitivas	14
3.3.2 Análise do ambiente de marketing	16
3.3.3 Segmentação de mercado e posicionamento.....	19
3.3.4 Detalhamento dos 4PS	20
3.4 Plano de ação.....	23
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25

REFERÊNCIAS.....	26
-------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de mudanças constantes, as organizações que conseguem prever situações e adaptar-se a elas, possuem uma competitividade maior no mercado. Nesse sentido, o planejamento de marketing é uma iniciativa de grande importância no que diz respeito a alcançar objetivos propostos, visualizando os caminhos a seguir, diante do ambiente que se terá pela frente.

Essa ferramenta imprescindível oferece para a organização um entendimento de sua real posição no mercado, assim como diminui os riscos de sua atuação, já que terá planejado suas metas e recursos disponíveis dentro de determinados objetivos estabelecidos.

Este trabalho propõe elaborar um planejamento de marketing para uma organização prestadora de serviços de comunicação corporativa. Desse modo, será realizado o diagnóstico da empresa, assim como a proposição de um plano de ação.

A pesquisa exploratória, que dá suporte para o planejamento de marketing, foi realizada com dados secundários por meio de pesquisas bibliográficas. De um modo geral, a pesquisa trata do planejamento de marketing em empresas prestadoras de serviços, que possuem particularidades quando comparadas a organizações de bens e produtos. Características próprias da prestação de serviços como intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade alteram o modo como essas organizações devem praticar suas estratégias de marketing.

A “Empresa X” Comunicação, empresa a ser avaliada, atende, com a prestação de serviços de comunicação corporativa, empresas de diversos segmentos e linhas de negócio, que tenham interesse no mercado paranaense e região. O planejamento de marketing proposto visa tornar a empresa reconhecida no mercado com o consequente ganho de mercado e novos negócios.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O Marketing de Serviços

2.1.1. Características

Quando se fala em marketing de serviços, aplica-se ao seu conceito inicial variáveis relacionadas à particularidade de se oferecer a prestação de um serviço e não um bem ou produto físico.

“No geral, bens podem ser definidos como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que os serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos. (...) Finalmente, a diferença principal entre bens e serviços é a propriedade da intangibilidade – ausência de substância física”. (Hoffman, 2003, p.4)

Assim como a característica da intangibilidade, outras são relevantes para o marketing de serviços: “Uma empresa deve considerar quatro características especiais dos serviços ao elaborar seus programas de marketing: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade” (Kotler, 2007, p. 217).

No que diz respeito à tangibilidade diferenciada entre bens e serviços, essa é uma característica que acaba por influenciar no comportamento do consumidor:

De acordo com a escala de tangibilidade, bens são predominantemente tangíveis, isto é, suas propriedades físicas podem ser sentidas, degustadas e vistas antes da decisão de compra do cliente. (...) O mesmo não se pode dizer da compra de serviços – eles são predominantemente intangíveis. (Hoffman, 2003, p. 6).

Essa intangibilidade inerente à prestação de um serviço traz consigo o seguinte questionamento: “(...) como você faz para que os clientes tomem conhecimento de seu produto se não podem vê-lo?” (Hoffman, 2003, p. 32).

Ainda segundo Hoffman (2003, p. 103) “Por causa da natureza intangível dos serviços, muitas vezes é extremamente difícil os clientes avaliarem objetivamente um serviço antes que ele seja comprado. Assim, os serviços têm muitos poucos atributos de análise”.

“Para reduzir a incerteza, os compradores buscam ‘sinais’ da qualidade dos serviços. Eles tiram conclusões a respeito da qualidade com base nas instalações, no pessoal, nos preços, nos equipamentos e nas comunicações que podem ver”. (Kotler, 2007, p. 217).

Todos esses fatores criam uma imagem corporativa percebida e avaliada pelos clientes atuais e em potencial. “Uma imagem corporativa muito conhecida e respeitada diminui o nível de risco percebido pelos clientes em potencial, em alguns casos, diminui a dependência de fontes pessoais de informações para escolher um provedor de serviços” (Hoffman, 2003, p. 34).

Já quanto à inseparabilidade do serviço, adiciona-se o fato do provedor do serviço estar ligado ao próprio serviço prestado. “Inseparabilidade dos serviços significa que eles não podem ser separados de seus fornecedores, sejam eles pessoas ou máquinas”. (Kotler, 2007, p. 217).

Outra característica própria do serviço refere-se a sua variabilidade, que está relacionada à quando, como e onde é fornecido, que, no caso da prestação de serviços pode variar bastante. Com isso, “a heterogeneidade quase que por definição, torna impossível que uma operação de serviços alcance 100% de perfeita qualidade continuamente”. (Hoffman, 2003, p. 43).

Ainda de acordo com Hoffman (2003, p. 44), uma das soluções para esta questão relacionada à variabilidade é tirar vantagem dessa variação inerente à prestação do serviço e customizá-lo. Um dos fatores importantes no atual ambiente de negócios é a inclinação de clientes mais atentos a essa customização:

“O argumento contrário à tese da globalização é que os mercados estão, de fato, se tornando mais fragmentados, com clientes mais preocupados em expressar sua individualidade do que em comprar bens produzidos e vendidos de modo padronizado”. (Lima, 2007, p. 24).

Outra alternativa de minimização da variabilidade é a padronização do serviço: “Padronizar o serviço é uma segunda possível solução para os problemas criados pela heterogeneidade. As empresas de serviços podem tentar padronizar seus serviços por meio de treinamento intensivo de seus provedores”. (Hoffman, 2003, p. 45).

Por fim, a última característica de um serviço, ligada a sua perecibilidade, ou incapacidade de ser estocado, acaba por frequentemente interferir nas empresas: “Sem o benefício da manutenção de um estoque, equiparar demanda e oferta na

maioria das empresas de serviços constitui um grande desafio” (Hoffman, 2003, p. 46). Segundo Kotler (2007, p. 218) é preciso que as prestadoras de serviços planejem estratégias para conseguir um ajuste melhor entre demanda e oferta.

As características acima elencadas fazem com que as empresas de serviços precisem de direcionamentos de marketing diferenciados das empresas de bens. “Por causa dos efeitos da intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade, o marketing representa um papel muito diferente em organizações orientadas para serviços do que em organizações puramente de bens”. (Hoffman, 2003, p. 55).

2.1.2. Estratégias para marketing de serviços

Kotler (1998, p. 417) destaca ser comum que as abordagens tradicionais de marketing que consideram o bom funcionamento dos 4 Ps, não sejam totalmente adequadas para empresas de serviços. É preciso que as empresas considerem também manter e motivar os funcionários, parte integrante da prestação do serviço em si e ainda, que a interação entre cliente e empresa funcione de forma a ter qualidade durante a execução do serviço contratado.

De acordo com Lima (2007, p. 96) “A visão atualizada do marketing de serviço amplia os 4 Ps para sete, passando a incluir: pessoas, presença evidente e processo”.

É notável a importância do relacionamento praticado entre o cliente e os funcionários, que estão na linha de frente da prestação do serviço.

“Assim, as empresas prestadoras de serviços bem-sucedidas focam sua atenção tanto em seus clientes quanto em seus funcionários. Elas entendem como funciona a cadeia de valor dos serviços, que liga os lucros do prestador de serviços à satisfação do funcionário e do cliente”. (Kotler, 2007, p. 218).

Uma ação de marketing precisa, em um primeiro momento, considerar o valor percebido daquilo que é oferecido para o cliente. “Essa é a questão inicial para qualquer ação de marketing. A premissa é que eles comprarão os produtos e serviços ou adotarão os conceitos das organizações que, a seu ver, entregarem maior valor”. (Lima, 2007, p. 21)

Segundo Kotler (2000), o valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para esse cliente e o custo total para o mesmo. O valor total corresponde, portanto à soma de benefícios que ele espera receber pelo uso do serviço.

“Atender às necessidades do cliente agrega valor aos produtos e oferece aos fornecedores vantagem competitiva. E ganhar vantagem competitiva ao atender às necessidades do consumidor é uma forma de executar o marketing como filosofia de negócios”. (Magalhães, 2007, p.1).

Uma das alternativas para uma empresa de serviços diferenciar-se de suas concorrentes é prestar serviços de qualidade superior.

“A chave é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores-alvos. Suas expectativas são formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e propaganda da empresa de serviços. Os consumidores escolhem prestadores de serviços nesta base e, após serem atendidos, comparam o serviço recebido com o serviço esperado”. (Kotler, 1998, p. 421)

Para Lima (2007, p. 85) a qualidade é a base das ações do marketing de serviços: “No mercado de serviços, portanto, a percepção da qualidade é fortemente influenciada pela experiência, um atributo que só pode ser avaliado depois do uso do serviço. Assim, a qualidade é a base do marketing de serviços”.

Essa questão relacionada à prestação de serviços de qualidade superior também é uma das estratégias para diferenciar-se no mercado, principalmente para as empresas de serviços, que possuem uma dificuldade maior para criar diferenciações entre seus serviços e de concorrentes. “Um dos modos mais importantes de uma empresa se diferenciar das outras é executando consistentemente um serviço de qualidade superior à do que seus concorrentes oferecem”. (Kotler, 2007, p. 221).

Por fim, entre os modos de diferenciação através de serviços de qualidade superior, estão:

“As empresas prestadoras de serviços podem diferenciar a entrega de seus serviços contratando pessoas mais qualificadas e confiáveis para manter contato com os clientes, desenvolvendo um ambiente físico de qualidade superior para a entrega do produto de serviço ou elaborando um processo de entrega superior”. (Kotler, 2007, p. 221).

2.2. Planejamento de marketing

2.2.1. O plano de marketing

Planejar é uma atividade fundamental para alcançar objetivos nos negócios, especialmente em cenários de incerteza e de constantes mudanças, porque com planejamento o gestor de uma organização consegue visualizar caminhos a seguir, bem como conhecer as dificuldades e vantagens que terá pela frente. (Zenone, 2011)

Mas o que é um plano de marketing?

“O plano de marketing é um documento formal que descreve, com maior ou menor grau de detalhamento, as ações que uma organização deve empreender para cumprir seus objetivos de marketing, os prazos e recursos necessários para tanto, bem como define onde ela está e aonde deseja chegar, e quem será responsável pela execução das estratégias adotadas”. (Lima, 2007, p. 132)

Entre as definições básicas sobre o planejamento de marketing, tem-se ainda que:

“O plano de marketing é, portanto, um plano que faz parte do plano estratégico abrangente de uma empresa. Sua elaboração deverá estar em perfeita sintonia com os objetivos que forem estabelecidos pela alta administração e com o que a empresa está pensando em atingir a longo prazo. Por isso, o planejador de marketing não deve elaborar seu plano sem considerar as demais partes e funções da empresa”. (Las Casas, 2007, p. 18)

A importância do plano está ligada também a diminuição de riscos por parte da atuação das empresas: “A segurança resultante do planejamento, embora parcial, acelera a conquista de metas, permite alocar recursos de modo otimizado e realizar ajustes de rotas durante o percurso, de acordo com as ocorrências que as demandarem”. (Zenone, 2011, p. 213)

De um modo geral, os planos de marketing possuem a seguinte estrutura:

“O plano começa com um resumo executivo, que é uma breve visão das principais avaliações, metas e recomendações. A principal seção do plano

apresenta uma análise Swot detalhada da atual situação de marketing, assim como das ameaças e oportunidades potenciais. Em seguida, são apresentados os principais objetivos para a marca e os aspectos específicos de uma estratégia de marketing para alcançar esses objetivos". (Kotler, 2007, p. 44)

Na análise de diferentes metodologias de autores como Kotler, Zenone, Cobra, no que se refere ao o planejamento de marketing, os itens necessários em um plano são:

- a) Sumário executivo: breve apresentação e sinopse do plano.
- b) Análise ambiental: tem a Análise Swot como base, na qual são pesquisados e analisados os ambientes interno (da própria organização) e externo – que inclui atores do microambiente como consumidores, distribuidores, fornecedores, parceiros, concorrentes além de tendências do macroambiente – econômicas, demográficas, culturais, tecnológicas, políticas e legais.
- c) Definição de metas e objetivos de marketing: uma vez analisado o ambiente, são definidos objetivos globais, que se desdobram em metas anuais, realistas e mensuráveis.
- d) Definição da estratégia de marketing: as estratégias são criadas de modo a alcançar os objetivos propostos. Elas definem o modo pelo qual a organização vai atuar junto ao mercado consumidor, consolidando sua imagem, diferenciando-a e posicionando-a contra a concorrência. As principais estratégias de mercado são segmentação, diferenciação, posicionamento e gestão do branding, que reunidas compõem a base para as ações de marketing mix.
- e) Táticas e implementação da estratégia de marketing: com base nas estratégias, o planejador as desdobrará em ações dentro do marketing mix, ou variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição.
- f) Orçamento: que advém das ações descritas acima.
- g) Controle e avaliação: etapas cruciais no momento da implementação do plano. Acompanhamento e avaliação de resultados, visando empreender, quando necessário, ações corretivas.

2.2.2. Análise ambiental

No que diz respeito à realização dos diagnósticos para a primeira etapa do planejamento, o modelo do autor Michael Porter, das cinco forças de competição, possibilita que a empresa perceba qual é o seu poder de superação dos riscos diante da relação com cada um dos seus principais *stakeholders*.

De acordo com Zenone (2011), na visão estabelecida por Porter, a empresa se relaciona com fornecedores e distribuidores, os quais levam produtos e serviços aos consumidores finais. Em paralelo a isso, diferentes tipos de concorrentes atuam e disputam os mesmos fornecedores, distribuidores e consumidores.

Levando em consideração o modelo de Porter, o diagnóstico inicial de um planejamento de marketing pode incluir as seguintes análises: Ameaça de novos entrantes potenciais, ameaças de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação com os compradores, poder de negociação entre fornecedores e rivalidade entre os concorrentes.

Quanto à análise ambiental, o ambiente de marketing é formado por um microambiente e um macro ambiente.

“O **microambiente** é constituído pelos agentes próximos à empresa que afetam sua capacidade de atender seus clientes – a empresa, fornecedores, intermediários de marketing, mercados de clientes, concorrentes e públicos. O **macroambiente** é constituído pelas forças sociais mais amplas que afetam o microambiente – forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais”.
(Kotler, 2007, p. 56, grifo do autor)

Segundo Zenone (2011, p. 219), “A análise macroambiental indica que um mesmo cenário de mercado pode ser encarado como oportunidade para uma empresa de determinado segmento e como ameaça para uma organização de outro setor”. Sobre o microambiente, o mesmo autor explica: “Já na dimensão do microambiente, outros fatores externos à empresa demandam acompanhamento atento e permanente. (...) A concorrência, tanto direta quanto indireta, deve ser considerada, de modo que a análise se mostre ampla e aberta, evitando riscos”.

Depois de analisados o conjunto de variáveis de mercado, os dados podem ser consolidados com o objetivo de ter claros os pontos críticos. “Os pontos relevantes, obtidos no estudo dos cenários externo e interno, são sintetizados na análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*; ou forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)”. (Zenone, 2011, p. 218, grifo do autor)

Ainda de acordo com o mesmo autor (2011, p. 220): “A análise SWOT resume, considera e complementa as análises anteriores, sendo extremamente útil ao planejador, pois de sua detida observação são extraídos os indicativos dos caminhos estratégicos a tomar”.

De acordo com Magalhães (2007, p. 47), as forças são condições e competências em estruturas, processos e pessoas, que dão à empresa vantagens competitivas; já as fraquezas são limitações, desvantagens e dificuldades nas condições e competências internas que dificultam ou enfraquecem o desenvolvimento de estratégias de marketing; as oportunidades são as condições favoráveis nos ambientes que podem ser transformadas em benefícios; e as ameaças são condições externas à empresa, barreiras de mercado ou concorrentes, que podem interferir nos objetivos de marketing.

Ao avaliar os dados da Análise Swot tem-se que, por exemplo:

“Uma coincidência, no sentido literal do termo, entre ameaças macroambientais e pontos fracos, por exemplo, requer a alocação de recursos em estratégias de defesa e recuperação de falhas, de modo que a empresa e seus produtos sobrevivam. (...) Cruzamentos intermediários, como ameaças e pontos fortes, demonstram a capacidade da empresa de sobreviver em tempos críticos. Situações favoráveis sobre as quais coincidam incapacidades da empresa em aproveitá-las sugerem aplicar recursos na capacitação, de modo que a janela de oportunidade não se feche antes que se obtenha lucro”. (Zenone, 2011, p. 220).

2.2.3. Estratégias: diferenciação, custo baixo ou foco

As análises realizadas na etapa anterior do planejamento fornecem subsídios para as escolhas das estratégias a serem adotadas. Porter (1980) apresenta três estratégias genéricas possíveis de competição: por diferenciação, custo baixo ou foco.

“Perseguir a estratégia de diferenciação significa dirigir todos os esforços para melhorar o desempenho de produtos, serviços e atendimento aos consumidores, gerando uma percepção de superioridade”. (Zenone, 2011, p. 220) Ainda sobre as estratégias, o mesmo autor define: “A estratégia oposta – fixação de baixo custo – prima pela produção em larga escala, permitindo obter menores custos, em vez de priorizar a diferenciação”. (Zenone, 2011, p. 221). Por fim, a estratégia de foco, preconiza optar por trabalhar em um ou poucos segmentos. (Zenone, 2011)

2.2.4. Segmentação de mercado e Posicionamento

A segmentação é uma das principais e mais conhecidas estratégias de marketing. É uma das bases do posicionamento, quando a empresa decide em quantos e para quais mercados irá trabalhar, ou seja, que grupo de consumidores atenderá. (Zenone, 2011, p. 222)

Segundo Kotler (2007, p. 164) a segmentação de mercado está ligada à divisão de um mercado em grupos menores de compradores com necessidades, características ou comportamentos diferentes que podem requerer produtos ou mixes de marketing distintos.

No que diz respeito à decisão empresarial quanto à segmentação, Zenone (2011, p. 222) explica que a organização precisa tomar uma decisão estratégica: a atuação diferenciada, indiferenciada ou concentrada. No primeiro caso, o mercado é dividido em segmentos distintos que utilizem os produtos e serviços da empresa – que criará várias alternativas de marketing mix para atender aos grupos, o que exige profundo conhecimento do negócio e perspicácia para lidar com a dinâmica do mercado, além de incidir custos maiores. No entanto, as soluções são mais acertadas e eficazes. Já a atuação indiferenciada, destinada aos mercados de commodities ou com pouco exigência de especialização, propõe um mesmo mix para atender diversos segmentos, o que permite à empresa atuar de modo indiferenciado. Já a atuação de forma concentrada serve aos mercados nos quais há exigência de especialização e às empresas que não tenham recursos suficientes para sustentar uma atuação diferenciada em vários segmentos. Nesse caso a organização opta por oferecer um serviço de excelência, focando em poucos

segmentos, principalmente naqueles mal atendidos pelas corporações que atuam de modo diferenciado.

2.2.5. Marketing Mix

De acordo com Zenone (2011, p. 225):

“O composto de marketing ou *marketing mix* trata das variáveis controláveis Produto, Preço, Promoção (Comunicação) e Praça (ou Distribuição). Tais variáveis são denominadas “controláveis” porque constituem as ferramentas com as quais é possível intervir no mercado de modo a alterar situações de consumo.”

Com relação ao produto, Kotler (2007, p. 200) fala sobre o fato do mesmo ser um elemento-chave da oferta ao mercado. O planejamento do mix de marketing começa com a formulação de uma oferta que proporcione valor aos clientes-alvo. “Desenvolver um produto ou serviço envolve definir os benefícios que ele oferecerá. Esses benefícios são comunicados e entregues por meio de atributos de produto como qualidade, características e estilo e design.” (Kotler, 2007, p. 204)

Sendo assim, “Decisões como manter produtos, melhorá-los, agregar serviços, eliminar produtos obsoletos ou com pouca atratividade no mercado são táticas frequentes na gerência de produtos” (Zenone, 2011, p. 225)

No que diz respeito ao preço, Kotler (2007, p. 259) explica que o as percepções que o consumidor tem do valor do produto estabelecem o teto para o preço. Já os custos do produto determinam o piso. Ao estabelecer um preço entre esses dois extremos, a empresa também precisa considerar os fatores internos e externos, incluindo a sua estratégia e mix de marketing, a natureza do mercado e da demanda e as estratégias e preços dos concorrentes.

“O preço deverá estar intimamente ligado com o grau de diferenciação do produto, situando-se, idealmente, na faixa superior a seu custo e margem mínima de lucro desejada pela empresa e igual ao valor esperado pelo consumidor; considerando ainda que este preço deverá estar compatível com o posicionamento da marca em relação à concorrência”. (Zenone, 2011, p.225)

Já o termo distribuição, de acordo com Zenone (2011, p. 226), está ligado às estratégias e ações relativas aos canais de marketing, ou seja, conjunto de organizações envolvidas no processo de disponibilização de um serviço para o seu cliente. “Inclui ações relativas à seleção dos canais, à quantidade e os tipos de intermediários, do relacionamento com essas empresas, da logística, acessibilidade e conveniência para compra de produtos e serviços”. (Zenone, 2011, p. 226)

Por fim, a promoção, ou comunicação, inclui a seleção de ferramentas de comunicação de acordo o perfil público-alvo, da estratégia da empresa em atingir públicos massificados, segmentados, de forma dirigida ou individualizada, e do tipo de relacionamento a ser desenvolvido. (Zenone, 2011, p. 227)

“O mix de promoção total de uma empresa – também chamado de mix de comunicações de marketing – consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e marketing direto que a empresa utiliza para comunicar de maneira persuasiva o valor para o cliente e construir relacionamentos com ele”. (Kotler, 2007, p. 357)

Ainda segundo Kotler (2007, p. 360) atualmente cada vez mais um número maior de empresas tem adotado o conceito de comunicação integrada de marketing (CIM). “A CIM leva a uma estratégia completa de comunicação de marketing que visa a construir fortes relacionamentos com o cliente ao mostrar como a empresa e seus produtos podem ajudar os clientes a solucionar seus problemas.” (Kotler, 2007, p. 360)

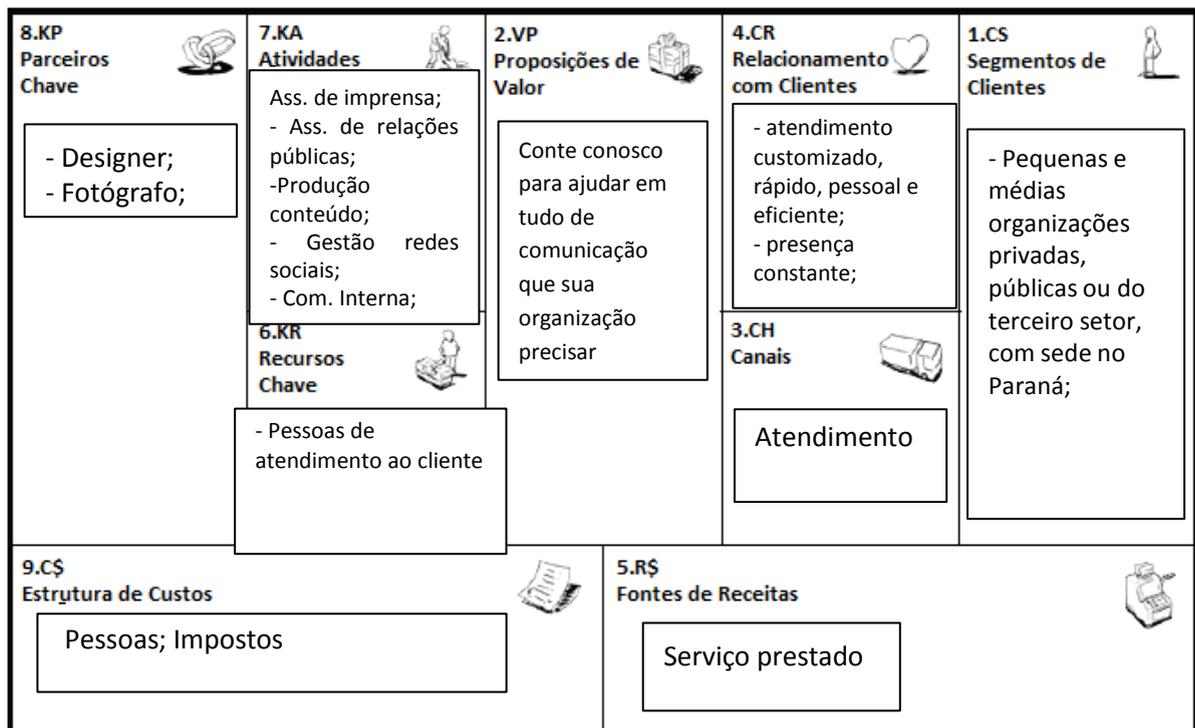
3 RESULTADO: PLANEJAMENTO DE MARKETING

3.1. Descrição da organização

Desde 2000, a “Empresa X” Comunicação, sediada em Curitiba (PR), atende empresas de diversos segmentos e linhas de negócio, que tenham interesse no mercado paranaense e região. Os serviços prioritários prestados pela empresa são: planejamento de comunicação, assessoria de relações públicas, assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia, jornalismo empresarial e gestão e produção de conteúdo para redes sociais.

O objetivo da “Empresa X” Comunicação é criar oportunidades para seus clientes destacarem-se no mercado por meio da construção ou fortalecimento de imagem e de seus produtos e serviços junto aos seus públicos prioritários.

3.2. Modelo de negócio da “Empresa X” Comunicação



Quadro (canvas) do livro Business Model Generation - www.businessmodelgeneration.com

Quadro 1 – Modelo de Negócio da “Empresa X” Comunicação

3.3. Diagnóstico

3.3.1. Análise Estratégica das Forças Competitivas

3.3.1.1. Ameaça de novos entrantes potenciais

Com o mercado e a economia em crescimento nos últimos anos, o que se vê é a expansão das agências de comunicação corporativa. Com isso, nota-se o número maior de empresas e profissionais interessados em entrar nesse negócio. E nesse sentido, o nível existente de barreiras de entradas é baixo. É um mercado que a cada dia precisa mais de comunicação com públicos segmentados e diferenciados.

A projeção brasileira no cenário internacional, que como consequência teve o aumento dos negócios de empresas estrangeiras no país e a expansão de companhias brasileiras no exterior também causou mudanças na área. Hoje, esse cenário fez com que as grandes e médias empresas mantenham parcerias com companhias do exterior e que agências estrangeiras se instalassem no país, como a inglesa Brunswick e a espanhola Llorente & Cuenca.

Por um lado, a “Empresa X” Comunicação conta com pontos fortes como o conhecimento de mercado, o bom relacionamento e atendimento e um portfólio animador. Por outro lado, boa parte das novas entrantes estão orientadas ou para uma forte atuação no mercado digital ou ainda para uma atuação com preços mais baixos.

No caso das empresas com forte atuação digital, a “Empresa X” encontra-se num patamar ainda inferior a muitas. É uma área que ainda precisa ser desenvolvida dentro da empresa, o quanto antes e constantemente.

Isso sem contar a chegada de empresas de segmentos adjacentes, como publicidade, marketing e outras, que desejam e acabam por incorporar em seus serviços parte deste nicho ocupado pela comunicação corporativa. Nesse contexto, por outro lado, a “Empresa X” precisa cada vez mais diversificar o seu portfólio de serviços prestados para que atenda o cliente de uma forma mais customizada, diversificada e completa (se antes o foco era assessoria de imprensa e relacionamento com a imprensa, agora a produção de conteúdo, gestão da

comunicação, gestão das redes sociais são inevitáveis para uma maior remuneração). É preciso oferecer mais estratégia do que operação.

3.3.1.2. Ameaças de produtos ou serviços substitutos

A Comunicação é uma área muito ampla, ainda não totalmente delimitada e que recebe mudanças a todo o momento. A disseminação da internet e o avanço da comunicação móvel deixaram as organizações mais expostas e exigem um planejamento e agilidade maior do profissional de comunicação.

Por isso, a ameaça de produtos substitutos é alta. Exemplo disso é a atuação de empresas na área digital, especialmente a focada em mídias sociais. Muitas organizações não entendem essa gestão como sendo prioritariamente da área de comunicação, e sim, da tecnologia. A tecnologia é uma ferramenta e não substitui as funções que são apoiadas por ela.

Para dar conta dessas ameaças, as empresas de comunicação precisam a cada dia ampliar seu escopo de trabalho e sofisticar seus serviços.

3.3.1.3. Poder de negociação com os compradores

Com um mercado amplo e aberto os compradores forçam os preços para baixo. Isso se dá em parte por culpa do próprio setor que ainda não consolidou os serviços e produtos que oferece e o mercado acaba por não saber como julgar de forma correta o que está realmente comprando. Pelo mesmo valor é possível comprar um serviço com o mesmo nome, mas com formas de execução bem diferentes.

Num ambiente de extrema competitividade o preço acaba sendo fator decisivo nas negociações independentemente de quem esteja do outro lado: uma pequena, média ou grande empresa, nacional ou multinacional. Por isso, em termos de negócios o mercado mostra-se bastante aquecido, mas os preços continuam defasados.

3.3.1.4. Poder de negociação entre fornecedores

Os principais fornecedores da “Empresa X” são prestadores de serviços como fotógrafos e designers. Mas como a empresa trabalha como parceira desses fornecedores existe sim uma proteção ao comprador. Se por um lado, a “Empresa X” oferece oportunidade de trabalho para esses prestadores, por outro, eles valorizam essa indicação e precificam os serviços de forma justa.

3.3.1.5. Rivalidade entre os concorrentes

Segundo dados da Abracom (Associação Brasileira das Agências de Comunicação Corporativa) em 2012, o setor cresceu 17% no faturamento bruto, mantendo a elevada média dos últimos anos. É um dado que mostra o aquecimento do setor, mas que também constata um cenário que a cada dia fica melhor para as grandes empresas, médio para as médias, e ruim para as pequenas – caso da “Empresa X”.

Entre as pequenas, a rivalidade é bastante grande. A competitividade do setor acontece nem tanto pelos clientes que já trabalham com a comunicação, mas sim com os que estão chegando agora ao mercado. Sem conhecer tanto as peculiaridades da comunicação, contratam muito mais pelo preço do que pela técnica. Esse é o mercado no qual a “Empresa X” está inserida.

3.3.2. Análise do ambiente de marketing

3.3.2.1. Forças econômicas

A economia aquecida do Brasil impacta diretamente nos negócios relacionados à comunicação. Quanto mais as empresas crescem em serviços e produtos, mais investem em comunicação.

Mesmo com a relevância adquirida pelas agências em um cenário em que as empresas vem investindo em comunicação, alguns setores historicamente fechados, como o público, e algumas empresas familiares ainda não desenvolveram a cultura da comunicação.

E por fim, a série de eventos que mexem com a economia mundial, como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, também são geradores de

novos negócios. Esses eventos atraem muitos outros, além de empreendedores que trabalham diretamente com as competições como consultores, indústrias diversas, e ainda sem contar as empresas nacionais que sempre buscam algum modo de se associar às competições.

3.3.2.2. Forças legais e regulamentadoras:

Em 2010, a promulgação da Lei 12.232 deu forte impulso para a contratação de agências de comunicação pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. A Lei veda a prática da subcontratação de serviços de comunicação corporativa dentro de “guarda-chuvas” das contas publicitárias. Desde o último ano notou-se a criação de novas licitações federais, estaduais e municipais – as duas últimas, de interesse da “Empresa X”.

Pensando na questão regulamentadora, as agências de comunicação não são enquadradas no regime do Simples, incidindo altos impostos (na ordem de 17%) sobre qualquer serviço prestado. Para uma pequena empresa, a alta carga tributária tem grande impacto em seu faturamento e até mesmo na prospecção de novos negócios.

3.3.2.3. Forças tecnológicas:

O século passado ficou marcado pelo surgimento da mídia de massa. Neste novo século, a comunicação pressupõe a retomada da comunicação um a um. O interlocutor continua o mesmo, mas o fato dele interferir somente no final do processo da comunicação acabou, agora ele está presente em todo o processo. Com isso, a ideia de poucos transmitindo informações para muitos está acabando.

A área digital ganhou espaço e hoje as agências incorporaram os serviços de aplicativos para dispositivos móveis, vídeos digitais, além de branding, mídia publicitária e webmarketing.

A evolução da informação em tempo real nas comunicações, acessível a todos, inclusive como transmissores, e não somente receptores, e a criação das novas mídias, como as redes sociais, também é um grande desafio para as

organizações. É preciso associar os resultados obtidos pela mídia tradicional, aliados aos das novas mídias.

Também nesse contexto, mais estratégico, a mensuração de resultados está ainda em processo de amadurecimento e adequação. Sabe-se que a equivalência publicitária, por exemplo, já é ultrapassada, mas ao mesmo tempo os clientes ainda solicitam esse tipo de relatório.

O fato dos meios de comunicação estar evoluindo é um desafio para a mensuração. Parte do processo de mensuração está ligada inclusive com os próprios resultados e avaliações do cliente e muitas vezes, apesar de pensarem em comunicação e defenderem sua imagem, ainda não possuem preocupação ou recursos de avaliação de resultados.

3.3.2.4. Forças socioculturais:

Hoje as empresas precisam muito mais do que agências puras de comunicação. Querem alguém que os faça avaliar mercados, traga um olhar estratégico, definindo seus diversos públicos de relacionamento e até trabalhando a forma correta de posicionamento da organização. Ao aumentar a responsabilidade, todo o trabalho das agências de comunicação passa por processo de reformulação complexo.

As organizações perceberam que para obter sucesso é necessário cuidar não somente de seu relacionamento com a imprensa, mas também com o público interno, clientes, acionistas, fornecedores e comunidades atingidas por sua atuação. Ao falar para mais públicos, as agências de comunicação tiveram que aumentar a gama de produtos.

Há alguns anos atrás, as organizações, inclusive as grandes, resistiam em integrar a comunicação à estratégia organizacional e a comunicação estava no patamar de suporte. Hoje, de um modo geral, as organizações entendem e admitem a comunicação como essencial para o sucesso do negócio.

A regionalização da busca por serviços também é uma nova característica do mercado. Atualmente, as empresas, nacionais ou multinacionais, buscam agências locais que possam atendê-las muitas vezes com mais propriedade do que as agências dos grandes centros como São Paulo ou Rio de Janeiro fariam. Além da

regionalização, pode-se ver no mercado a procura por agências especializadas, seja por área de atuação ou localização geográfica. Essas empresas atendem com maior “inteligência” seus mercados.

3.3.3. Segmentação de mercado e posicionamento

3.3.3.1. Segmentação de mercado

O mercado em que a “Empresa X” Comunicação atua é formado por pequenas, médias e grandes organizações, sejam elas privadas, públicas ou do terceiro setor. São organizações que necessitam dos serviços de comunicação corporativa alinhados com estratégia e inteligência.

A “Empresa X” tem atuado de forma concentrada, servindo a mercados prioritários, como os ligados à cultura e ao turismo. No entanto, a empresa não deseja trabalhar exclusivamente com esses setores, apesar de ainda comportar outros clientes dentro deste nicho.

São clientes que primam por um atendimento personalizado e com alto grau de excelência e que não são tão sensíveis a ferramentas de marketing. Por se tratar de uma relação B2B, as decisões são tomadas com menos impulso e maior avaliação dos prós e contras da contratação. Nesse ponto nota-se também uma segmentação por benefício muito mais racional do que psicológica. A organização contrata a fim de ter benefícios racionais, como aumento do valor da marca, por exemplo.

3.3.3.2. Posicionamento

Com um posicionamento voltado a oferecer um serviço personalizado, próximo e cuidadoso, a “Empresa X” por muitas vezes atende àquele cliente insatisfeito com o serviço prestado por outras organizações que atuam de modo diferenciado.

A “Empresa X” Comunicação não possui atividades diferentes das oferecidas pelas rivais. O seu posicionamento é oferecer solução em comunicação para o seu cliente. Isso significa para a empresa prestar serviços com excelência e personalizados para as necessidades de cada cliente.

A “Empresa X” percebeu que alguns clientes viam a sua comunicação tratada como *commodity*. Por isso, sua proposta de valor é solucionar a comunicação do cliente ouvindo seus anseios e adaptando-os aos serviços oferecidos. Sendo assim, cada atendimento é único e não serve de regra nem mesmo para outras organizações que sejam do mesmo segmento de atuação.

3.3.4. Detalhamento dos 4 PS

3.3.4.1. Produto

O portfólio de produtos oferecidos pela “Empresa X” inclui a prestação de serviços para todas as áreas da comunicação corporativa. Vai desde o planejamento de comunicação, passando pela produção de conteúdo, assessoria de imprensa e assessoria de relações públicas, até o serviço mais novo, gestão de redes sociais.

A expertise da “Empresa X”, mostrada pelo seu portfólio e pelos seus resultados, é em ordem decrescente: assessoria de imprensa e assessoria em relações públicas, seguidas por produção de conteúdo e comunicação interna, planejamento de comunicação e gestão de redes sociais. Este último é o serviço que está ainda em fase de adaptação, considerando inclusive o próprio DNA do serviço.

Os serviços prestados pela empresa têm como característica uma alta intangibilidade e dificuldade de avaliação tangível com relação aos resultados obtidos. Isso porque a maioria dos serviços prestados ainda possui métricas de avaliação estimadas. Por isso, a empresa trabalha com relatórios muito mais qualitativos do que quantitativos. No que diz respeito aos relatórios, a empresa ainda precisa evoluir.

Também é um tipo de serviço que possui alta dependência das condições básicas e suporte da organização atendida. As características que o cliente atendido pela “Empresa X” procura são: atendimento personalizado, serviço prestado estrategicamente e resultados qualificados.

3.3.4.2. Preço

O que determina o preço praticado pela “Empresa X” é o custo efetivo da prestação de serviço e a percepção de valor do cliente, já que a empresa possui

conhecimento de mercado e um portfólio considerável. Com relação à concorrência, o preço não é o mais alto do mercado, mas também não é o mais baixo. As cotações são realizadas levando em consideração o porte da organização (quantas horas/trabalho vai demandar) e quanto isso vai custar operacionalmente para a “Empresa X”, somado ao lucro.

3.3.4.3. Praça

A “Empresa X” divulga os seus serviços por meio de site e redes sociais (Twitter e Facebook). Também participa de eventos corporativos a fim de apresentar seus serviços.

Os contatos de vendas são realizados via telefone, internet e presencialmente, quando solicitado.

3.3.4.4. Promoção

Em mais de dez anos de existência, a “Empresa X” fez pouquíssimas iniciativas de promoção. A maioria dos clientes atendidos vem por meio de indicação.

3.3.5. Análise Swot

Tabela 1 – Análise SWOT – “Empresa X” Comunicação

<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - setor público; - novos serviços digitais; - regionalização das empresas; - produção de conteúdo; 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> - surgimento de novas agências; - falta de reconhecimento do nome “Empresa X” Comunicação; - falta de comunicação com o mercado;
<p>Forças</p>	<p>Fraquezas:</p>

<ul style="list-style-type: none"> - conhecimento de mercado; - portfólio; - atendimento customizado; - serviços estratégicos; - resultados comprovados; 	<ul style="list-style-type: none"> - área comercial (prospecção); - custos mensais estrutura; - investimento em P&D; - baixo investimento em promoção;
---	--

3.3.5.1. Ameaças com pontos fracos:

Ao identificar como fraquezas a ineficiência da área comercial de prospecção de novos clientes e o baixo investimento em promoção, relacionadas com as ameaças de novas agências no mercado e a falta de reconhecimento do nome “Empresa X” Comunicação percebe-se a urgência de mudanças imediatas nessa área.

O surgimento de novas agências somado ao fato da empresa investir pouco em pesquisa e desenvolvimento também é uma situação a ser resolvida, pois entrantes com maior expertise impedem o aumento de contrato dentro um cliente já existente, e ainda a entrada de novos clientes optantes por outras empresas mais qualificadas.

As ameaças elencadas ligadas a falta de reconhecimento do nome “Empresa X” e de comunicação com o mercado, também afetam diretamente a área comercial e indiretamente os custos mensais da empresa, que precisa aumentar sua margem de lucro.

3.3.5.2. Ameaças com pontos fortes:

Apesar de a empresa possuir um vasto conhecimento de mercado e um bom portfólio, o seu nome não é tão conhecido no mercado. Por isso, a necessidade em haver uma comunicação com o mercado.

No quesito surgimento de novas agências, o conhecimento de mercado e o portfólio consistente da “Empresa X” são fatores positivos e que podem impedir o ganho de mercado por parte das novas entrantes.

3.3.5.3. Oportunidades com pontos fracos:

Os investimentos da área comercial poderão vir exatamente em todas as oportunidades elencadas, que incluem áreas pouco desenvolvidas dentro da empresa: setor público, novos serviços digitais, regionalização das empresas e produção de conteúdo.

Já com relação às oportunidades em novos serviços, em especial os digitais, são minimizadas devido ao baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento. Essa área precisa de melhoramentos para que as oportunidades sejam aproveitadas.

O desenvolvimento da área de comunicação da empresa também será essencial para fortalecer a imagem institucional e com isso aumentar a visibilidade para empresas que buscam a regionalização de sua comunicação corporativa.

3.3.5.4. Oportunidades com pontos fortes:

A empresa deve investir na área de atendimento e prestação de serviços a cada dia mais estratégicos para que possa aproveitar as oportunidades de novos serviços que o mercado está pedindo e de novos entrantes nos negócios em busca de comunicação corporativa.

O fato de a empresa possuir atendimento customizado pode ser um diferencial na prestação de novos serviços. Além disso, o conhecimento de mercado e portfólio são aliados na prospecção no setor público e em empresas que buscam a regionalização de sua comunicação.

3.4. Plano de ação

Dentro do plano de ação, sugerem-se as seguintes atividades para a “Empresa X” Comunicação:

- Investimento das sócias na área de prospecção de novos clientes, com a proposição de metas de contatos realizados, visitas e presença em eventos estratégicos.

- Levantamento de mercado, com possíveis clientes e áreas que podem ser prospectadas.
- Proposição de metas de participação em eventos do setor de comunicação como forma de manter atualizados os serviços prestados.
- Definição de áreas prioritárias que precisam de investimento maior em pesquisa e desenvolvimento.
- Investimento das sócias na área de pesquisa e desenvolvimento, com a proposição de metas de estudo e aprimoramento de produtos.
- Planejamento de reuniões de capacitação da equipe.
- Elaboração de um plano anual de comunicação integrada para a empresa, incluindo orçamento próprio para tais demandas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentado teve como principal objetivo estudar o planejamento de marketing em organizações prestadoras de serviços. Como resultado final tem-se a elaboração do planejamento de marketing de uma empresa prestadora de serviços de comunicação corporativa, visando o reconhecimento maior e o conseqüente ganho de participação de mercado.

O que se pôde notar quando se fala em marketing de serviços, é que as organizações possuem um desafio diferenciado, intimamente ligado com todo o processo da prestação de serviço em si. Por meio do planejamento de marketing é possível planejar e criar estratégias que alcancem os objetivos organização, atendendo as expectativas dos clientes.

5 REFERÊNCIAS

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing**. 2.ed. SÃO PAULO: Atlas, 1989.

HOFFMAN, K. Douglas. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos** – 3 ed. / 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Análise, Planejamento, Implementação e Controle – 5ª Edição. Atlas. / 1998

ZENONE, Luiz Cláudio (org.). **Gestão Estratégica de Marketing: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

LIMA, Miguel Ferreira. **Gestão de marketing**/Miguel Ferreira Lima, Arão Sapiro, João Baptista Vilhena, Maurício Gangana. – 8 ed. Ver. Atual. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**/ Alexandre Luzzi Las Casas – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.