

MAURÍCIO DE SOUZA NETTO

**HIPERAGE MARKETING E COMUNICAÇÃO LTDA.
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do curso de Especialização em Administração Industrial, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Romeu Rossler Telma

CURITIBA

2004

SUMÁRIO

1 A EMPRESA.....	1
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MERCADO	2
2.1 PLANO DE MARKETING	3
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MERCADO ORIENTADO PARA O CONSUMIDOR.....	4
3 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING	5
4 ANÁLISE AMBIENTAL.....	7
4.1 AMBIENTE EXTERNO	7
4.1.1 Forças Competitivas	7
5 CONCORRENTES.....	8
6 MACROAMBIENTE.....	9
6.1 TENDÊNCIAS POLÍTICAS.....	9
6.2 LEGISLAÇÃO	10
6.3 TECNOLOGIA.....	10
6.4 CULTURA.....	11
6.5 AMBIENTE DO CONSUMIDOR.....	12
6.6 AMBIENTE INTERNO	15
6.6.1 Coleta de Dados do Ambiente.....	17
7 SWOT: ANÁLISE DAS FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	18
7.1 FORÇAS E FRAQUEZAS.....	19
7.2 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	19
7.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO PARA ANÁLISE SWOT	19
8 MISSÕES, METAS E OBJETIVOS.....	24
8.1 MISSÃO.....	24
8.2 METAS E OBJETIVOS.....	24
8.2.1 Metas.....	24
8.2.2 Objetivos.....	25
8.2.3 Missão	25
9 DECISÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING.....	30
9.1 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E DECISÕES DE MARKETING-ALVO.....	30

9.1.1	<i>Marketing de Nicho</i>	31
9.1.2	<i>Marketing Sob Medida</i>	31
9.2	DESENVOLVIMENTO DO COMPOSTO DE MARKETING.....	32
9.2.1	<i>Produto</i>	32
9.2.2	<i>Preço</i>	32
9.2.3	<i>Promoção</i>	33
9.2.4	<i>Distribuição</i>	33
9.3	DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO.....	35
9.3.1	<i>Estratégias de Diferenciação</i>	35
9.3.2	<i>Estratégias de Posicionamento</i>	35
10	SELEÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING	37
10.1	CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	37
10.1.1	<i>Considerações de ciclo de vida</i>	37
10.2	CRIAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA BASEADA NO VALOR ATRIBUÍDO PELO CONSUMIDOR.....	39
10.2.1	<i>Fórmula do Valor</i>	39
10.2.2	<i>Benefícios percebidos pelo consumidor</i>	39
10.2.3	<i>Custos para o consumidor</i>	39
10.2.4	<i>Competição pelo Valor</i>	40
10.3	ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA PRODUTOS ESPECIALIZADOS.....	40
10.3.1	<i>Serviços</i>	40
10.3.2	<i>Mercado Business-to-Business</i>	41
11	IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING	42
11.1	DEFINIÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING.....	42
11.2	QUESTÕES RELACIONADAS À IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING.....	42
11.3	COMPONENTES DA IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING.....	43
11.4	ABORDAGEM PARA IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING.....	43
11.4.1	<i>Abordagem de comando</i>	43
11.4.2	<i>Abordagem de mudança</i>	44
11.4.3	<i>Abordagem de consenso</i>	44
11.4.4	<i>Abordagem cultural</i>	44
11.5	PESSOAS: O LADO HUMANO DA IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING.....	45
11.5.1	<i>Seleção e treinamento de funcionários</i>	45
11.5.2	<i>Motivação, satisfação e comprometimento dos funcionários</i>	45
11.6	EXPANSÃO DO PAPEL DE MARKETING INTERNO.....	46
11.7	IMPLEMENTAÇÃO DAS ATIVIDADES.....	46
11.8	IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE MARKETING.....	47
12	AVALIAÇÃO FINANCEIRA E CONTROLE DE MARKETING	49

12.1 PROCESSO DE AVALIAÇÃO FINANCEIRA	49
12.1.1 <i>Análise de contribuição</i>	49
12.1.2 <i>Análise de resposta</i>	49
12.1.3 <i>Modelos de Planejamento Sistemático</i>	50
12.2 AVALIAÇÃO E CONTROLE DAS ATIVIDADES DE MARKETING	50
12.2.1 <i>Controles formais de marketing</i>	50
12.2.2 <i>Controles informais de marketing</i>	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXO 1 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO	55

1 A EMPRESA

A Empresa em questão é um escritório de porte pequeno prestador de serviço na área de publicidade e propaganda. Situada em Curitiba, atua no mercado há dois anos, atendendo Curitiba e Região Metropolitana.

Oferece serviços de comunicação baseados na publicidade e propaganda com foco comercial, tais como projetos de identidades corporativas, sinalizações, projetos gráficos, campanhas publicitárias de varejo e institucionais.

A empresa tem sua estrutura dividida em:

- Equipe de criação com três profissionais, sendo um Diretor de Criação e dois Diretores de Arte.

- Área Administrativa / Mídia e Atendimento, composta por um Diretor de Atendimento/ Administrativo, e dois Atendimentos.

- Área financeira com uma pessoa.

Cada profissional de atendimento responde ao Diretor de Atendimento, e cada profissional de criação responde ao Diretor de Criação. Os atendimentos passam as necessidades dos clientes através do Briefing para o Diretor de Criação, que faz a distribuição para os diretores de arte.

Em sua carteira de clientes destacam-se indústrias de diversos segmentos, instituições privadas, empresas varejistas, entre outros.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MERCADO

O planejamento estratégico de mercado é essencial para o desenvolvimento bem sucedido de uma empresa.

Nele deve constar uma análise criteriosa dos ambientes interno e externo da organização, identificando assim os pontos fortes e fracos (recursos financeiros, recursos humanos, qualidade do serviço, cultura corporativa, ética de marketing e responsabilidade social) e as oportunidades e ameaças (concorrência, consumidores, tecnologia, aspectos legais, problemas sociais e condições econômicas) – a este conjunto de dados dá-se o nome de análise SWOT. E ainda, é necessário definir a missão, as metas e os objetivos da empresa (VICENTE, 1999).

O resultado do planejamento estratégico de mercado é um plano estratégico global, que leva em consideração todos os aspectos funcionais da empresa, incluindo as atividades e recursos necessários para o cumprimento das metas e dos objetivos.

Obviamente, um bom planejamento de mercado aproveita as forças e oportunidades minimizando o impacto das fraquezas e ameaças para atingir os propósitos determinados.

De acordo com VICENTE (1999), para uma boa estruturação de um plano estratégico, todos os conceitos que envolvem o processo devem estar bem esclarecidos:

Missão: é a razão de ser da empresa, define o que a empresa representa e que valores mantém.

Metas: visam um alvo a ser atingido em termos qualitativos. Dão suporte para estabelecer as decisões prioritárias.

Objetivos: as metas estão intimamente ligadas aos objetivos. Enquanto as metas são qualitativas, os objetivos são quantitativos e específicos. Determinam porcentagens e prazos para o cumprimento do plano. É através dos objetivos que será possível medir o resultado final de um plano de marketing.

Estratégia corporativa: é o esquema central de cada organização que integra os recursos das diversas áreas da empresa para o cumprimento satisfatório da missão, das metas e dos objetivos.

Unidade estratégica de negócios: é adotar estratégias separadas para cada subsidiária, divisão ou linha de produto de uma organização.

Nestes dois últimos itens são considerados a concorrência, diferenciação, diversificação e problemas ambientais. Estabelecendo esses pontos com clareza, é possível identificar quais as vantagens competitivas da empresa e, principalmente, tentar estipular qual a vantagem competitiva sustentável (que é aquela que a concorrência não tem condições de copiar).

Continuando a descrever os principais itens que envolvem um planejamento de mercado, tem-se ainda (VICENTE, 1999):

Metas e objetivos de marketing: devem apoiar a missão, as metas e os objetivos da organização. Deve ser estabelecido com extrema clareza em unidades de valor para que possam ser devidamente mensurados. Os objetivos de marketing devem ser revistos durante a vigência do plano e readequados em caso de necessidade.

Estratégia de marketing: serve para dar integração total dos esforços. Envolve seleção de mercado-alvo e desenvolvimento de composto de marketing (produto, preço, promoção e distribuição). Deve estar ajustada às necessidades do mercado-alvo, ser realista quanto aos recursos disponíveis e ser consistente com sua missão, metas e objetivos.

Implementação de marketing: envolve atividades que executam as estratégias de marketing tanto para o mercado alvo externo quanto o interno. Seu sucesso depende da execução coordenada de todas as outras estratégias funcionais da empresa.

Avaliação e controle: é a medição dos resultados das estratégias implementadas. Tais dados servem para determinar o grau de sucesso do plano e ainda servem como base para a estruturação de um novo processo de planejamento.

2.1 PLANO DE MARKETING

Para KOTLER (2000), Plano de Marketing é a descrição completa e detalhada de todas as etapas envolvidas no planejamento. Funcionará como um manual de

implementação, avaliação e controle de marketing para todos os setores da empresa. Para que esteja completo, o plano de marketing deve conter:

- Descrição da situação da organização, análise ambiental, análise SWOT e desempenho anterior;
- Resultados esperados;
- Ações específicas e seus respectivos responsáveis;
- Identificação de recursos necessários;
- Monitoramento de cada ação.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MERCADO ORIENTADO PARA O CONSUMIDOR

Uma organização orientada para o consumidor procura conhecer e satisfazer os desejos de seus clientes e ainda busca construir um relacionamento entre vendedor e comprador, criando assim, uma vantagem competitiva sustentável.

Uma empresa com este foco costuma ter uma estrutura hierárquica diferenciada, prefere descentralizar a tomada de decisão para facilitar o feedback dos consumidores.

Assim, o espírito da empresa se modifica: gerentes são líderes, instrutores e técnicos que dão suporte aos subordinados, fornecem treinamento e recursos e, acima de tudo, reconhecem sua capacidade e eficiência em atender satisfatoriamente os clientes.

3 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING

Existem várias formas de se estruturar um plano de marketing. Independente da estrutura escolhida, o principal é estar seguro que nenhuma informação importante foi omitida.

A seguir está a descrição de cada etapa que pode constar num plano de marketing:

Sumário Executivo: é a apresentação resumida (sinopse) do plano de marketing global, considerando estratégias, execução, projeção de vendas, custos e medidas de avaliação.

Análise Ambiental: descrição do ambiente externo, do ambiente interno e do mercado-alvo. Deve ser clara e abrangente, porém não pode estar sobrecarregada de informações.

Análise SWOT: neste ponto deve-se procurar identificar as vantagens competitivas (forças) e criar condições para minimizar as fraquezas. Localizar as oportunidades e ameaças e se ajustar a essas variáveis.

Estratégia de Marketing: define como que a empresa atingirá seus objetivos de marketing incluindo seleção de mercado-alvo e determinação do composto de marketing de modo que seja possível aproveitar as oportunidades e estabelecer vantagens competitivas. Deve ainda considerar as reações esperadas com a implementação do plano.

Implementação de marketing: é a execução das estratégias estabelecidas. Envolve uma ação para o ambiente interno da empresa, descrição da ação de cada elemento do composto de marketing e definição de um cronograma de implementação.

Avaliação e Controle: traz os detalhes sobre quais métodos serão utilizados para avaliar os resultados do plano, envolvendo o aspecto financeiro, controle de marketing (verificação do desempenho real e desejado) e medidas corretivas, caso seja necessário.

4 ANÁLISE AMBIENTAL

A análise ambiental é um dos aspectos mais trabalhosos no desenvolvimento de um plano de marketing. No entanto, somente a análise ambiental não fornece recursos suficientes para o planejamento estratégico eficaz. Sua função é abastecer o gerente de marketing com informações úteis para que este possa tomar decisões.

Como já foi visto, está subdividida em três ambientes: externo, do consumidor e interno.

4.1 AMBIENTE EXTERNO

4.1.1 Forças Competitivas

Identificação das empresas concorrentes e monitoramento de suas ações no mercado, suas forças e fraquezas.

Os concorrentes podem ser:

- de marca: quando vendem produtos similares a preços similares ao mesmos consumidores.
- de produtos: quando competem na mesma classe de produtos porém com características e preços diferentes.
- genéricos: que são aqueles que comercializam produtos diferentes porém que satisfazem a mesma necessidade.
- no orçamento total: que competem pelos recursos financeiros limitados pelos consumidores.

Segundo KOTLER (2000), uma boa análise competitiva considera todos os itens acima citados além de avaliar cada concorrente por tamanho, crescimento, rentabilidade, objetivos, estratégias e mercados-alvos, identificar seus pontos fortes e fracos, conhecer seu composto de marketing e prever algumas ações de seus concorrentes.

5 CONCORRENTES

Podemos classificar os concorrentes em três grupos:

Agências de publicidade e propaganda pequenas, com faturamento de até R\$ 500.000,00, Agências de publicidade e propaganda médias, com faturamento de R\$ 501.000,00 até R\$ 3.000.000,00, e profissionais de criação recém formados, que trabalham em casa e não possuem departamento de mídia, mas para alguns trabalhos de criação possuem um custo abaixo do praticado no mercado.

As Agências pequenas com os quais a empresa concorre diretamente, possuem boa qualidade de criação, algumas pecam no atendimento e possuem uma estrutura similar, e outras são um pouco maiores. Sabe-se que muitas agências perdem clientes por um problema de desgaste de relacionamento com o cliente, muitas vezes uma campanha não obtém os resultados esperados pelo cliente, e o mesmo acha que com uma Agência nova tudo será diferente, sem observar que os fatores externos e internos influenciam os resultados. Assim, é comum que uma empresa troque de Agência de tempos em tempos.

As Agências Médias e Grandes não atendem qualquer tipo de Cliente, e quando atendem, pecam pelo atendimento, uma vez que interessa clientes que faturam valores altos para Agência. Os clientes que interessam são clientes que investem altas verbas em campanhas publicitárias, logo eles precisam de uma estrutura grande para atendê-los, com várias duplas de criação e muitas vezes mais de um atendimento. Os clientes que não possuem uma verba constante para a mídia acabam ficando em segundo plano, abrindo espaço para que Agências menores atendam como cliente principal da Agência.

Os profissionais de criação que executam pequenos trabalhos, não podem atender um cliente desenvolvendo um plano de mídia, estão acabam realizando apenas pequenos trabalhos, não concorrendo com clientes maiores, que são os principais responsáveis pelo faturamento da Agência.

Atualmente existe em torno de 86 Agências de Publicidade e Propaganda em Curitiba dentre pequenas e médias.

mercado. Embora sejam variáveis muito difíceis de controlar, é importante conhecer suas tendências para amenizar ou tirar o melhor proveito de seus possíveis impactos.

A empresa sofre influências políticas no que diz respeito à tributação. Promessas de ajuda às pequenas empresas, mudanças de alíquotas de tributos, encargos sociais, são questões que podem trazer oportunidades de um melhor desempenho financeiro.

6.2 LEGISLAÇÃO

As leis e regulamentos podem influenciar na elaboração de um planejamento de marketing. Hoje, várias empresas, principalmente as que atuam na internet, enfrentam problemas, pois ainda não há uma regulamentação precisa das atividades.

Sendo assim, é papel do gerente de marketing analisar cuidadosamente novas decisões e interpretações dos tribunais e as resoluções dos diversos órgãos comerciais nacionais e internacionais.

A inclusão do Brasil em acordos comerciais globais como Alca, Nafta e outros, podem afetar a empresa positivamente. Se houver uma política econômica de apoio ao desenvolvimento das exportações brasileiras, podemos ter benefícios, como aumento de demanda principalmente na área de desenvolvimento de embalagens e linha de comunicação, já que a comunicação precisa sempre ser adequada aos diversos públicos e culturas à que se destina.

6.3 TECNOLOGIA

Os avanços tecnológicos podem mudar profundamente o modo de vida de consumidores e empresas. Estes avanços precisam ser acompanhados para que seja possível identificar novas oportunidades no mercado.

O desenvolvimento da tecnologia também dá ao gerente de marketing ferramentas mais poderosas para o desenvolvimento do planejamento de marketing:

Algumas ferramentas indispensáveis de trabalho sofrem mudanças rápidas em períodos de tempos muito curtos.

O avanço de tecnologia de hardware e também de software faz com que a empresa precise se atualizar para continuar dentro de uma linguagem compatível com seus fornecedores e clientes. Além disso, esses itens precisam estar em bom funcionamento para otimização do processo interno de trabalho. Internet banda larga é outro item hoje indispensável para transferência de dados de forma rápida.

Atualizações de software, muitas vezes requerem atualização de hardware simultaneamente.

Num futuro próximo a empresa precisará investir mais e com mais frequência em tecnologia.

Mudanças nas tecnologias da indústria gráfica alteram o modo de trabalho. Novos processos, técnicas e equipamentos demandam aprendizado e adaptação.

6.4 CULTURA

Analisando as influências culturais e sociais, pode-se determinar ou prever o comportamento de compra dos consumidores. Mais do que isso, dados sócio-culturais ajudam a identificar novos nichos de mercado e ainda determinar tendências, ameaças e novas oportunidades de negócios.

Hoje, a diversidade de população de alguns mercados, cria espaço para novas práticas de marketing para atender a anseios mais específicos de cada consumidor.

De forma geral, com o processo de globalização, o consumidor ficou mais exigente, mais informado e com mais opções para consumo. Conseqüentemente as empresas tiveram que se adaptar à nova realidade, informando melhor ao consumidor, criando e mostrando de forma mais clara seu diferencial e agregando valor ao seu produto ou serviço. Por questões culturais, no Brasil, ainda não existe a conscientização para o valor e importância do profissional de propaganda, a maioria dos empresários acreditam que podem elaborar sua campanha publicitária. Problemas éticos como exploração de funcionários (sem pagamento de hora extra), plágio de idéias e projetos, sonegação de impostos, uso de software pirata faz com algumas empresas do setor se valham desse artifício para se beneficiarem. A informatização da sociedade transformou o mundo numa grande aldeia global, quebrou barreiras entre nações e mudou para sempre nosso cotidiano. Nesse

contexto, o publicitário foi um dos profissionais que mais teve seu processo produtivo transformado, por causa da banalização da informática. Scanners, impressoras, softwares gráficos, cliparts e bancos de imagens são recursos cada vez mais comuns e acessíveis e possibilitam que pessoas sem formação acadêmica na área estejam fornecendo serviços de criação, competindo com profissionais que tiveram anos de estudo, experiência e educação visual desenvolvida, gerando concorrência desleal.

6.5 AMBIENTE DO CONSUMIDOR

Nesta fase é necessário identificar quais são os consumidores atuais e potenciais da empresa, suas necessidades mais importantes, as características dos produtos que atendem suas necessidades e as mudanças previstas no seu comportamento.

Algumas questões ajudam o gerente de marketing a estruturar esta análise. São elas:

a) Quem são nossos consumidores atuais e potenciais?

Exame de dados demográficos (sexo, faixa etária, renda, profissão, formação educacional), características geográficas e psicográficas (atitudes, opiniões, interesses, estilo de vida,...)

Os consumidores atuais dos serviços prestados pela empresa em questão, são empresas de diversos portes e diversos segmentos.

A empresa atende indústrias voltadas para segmentos bastante diversificados:

- Alimentícias;
- Produtos de higiene pessoal;
- Cosméticos e perfumes;
- Medicamentos;
- Prestadores de serviço;
- Entidades filantrópicas;
- Comércio varejista;
- Profissionais liberais;
- Indústrias.

Qualquer empresa que tenha cultura de marketing desenvolvida e que entenda a publicidade e propaganda como uma ferramenta de marketing que agrega valor e cria diferencial, pode ser um potencial cliente.

b) O que os consumidores fazem com nossos produtos?

Como os consumidores consomem e descartam os produtos, com que frequência são consumidores e onde eles adquirem esses produtos.

Os diversos clientes atendidos pela empresa, utilizam seus serviços para gerar valor para seus negócios.

Pode ser através do desenvolvimento de identidade corporativa com a qual o consumidor passa a ter uma melhor percepção da imagem institucional, ou através de campanhas de varejo que aumentam as vendas.

Redesenhar marcas que tem como função, sob o ponto de vista do marketing, posicionar produtos, ampliar vendas, fixar marca e criar relacionamento com a marca.

c) Quando nossos consumidores compram nossos produtos?

Neste ponto é necessário analisar informações sobre sazonalidade de produtos, eventos promocionais e aspectos mais sutis como o comportamento dos consumidores perante cada marca e quanto tempo que o consumidor dispõe para compra.

A grande maioria das empresas com as quais a empresa trabalha, contratam os serviços quando há necessidades de comunicação e capacidade de investimentos.

Os serviços da empresa são apresentados ou oferecidos através de um representante da empresa, através da home page, materiais impressos de divulgação, portfólio impresso, enfim, há várias maneiras de fazer com que empresas tenham acesso aos serviços prestados pela empresa. Porém, a compra ou a contratação sempre se dá através da presença de um atendimento.

d) Por que nossos consumidores selecionam nossos produtos?

Identificação e análise dos benefícios básicos dos produtos da empresa e de seus concorrentes. Necessidades não atendidas ou mal atendidas costumam surgir nesse ponto de pesquisa.

Podemos partir do princípio que existem empresas orientadas para o marketing e aquelas que não possuem departamento de marketing e não sabem como usar essa ferramenta a seu favor. As empresas usam critérios diversos para selecionar os serviços. O critério pode ser preço, qualidade, prazo, enfim, critérios isolados.

Podem não ter a percepção da relação custo x benefício. Geralmente essas situações são comuns em empresas de pequeno porte, com administração familiar, entre outras características.

As empresas analisam os vários atributos que lhe são importantes e com base neles optam pela Agência de publicidade e propaganda que melhor atende às suas necessidades.

Há empresas que buscam melhor preço como fator isolado e não se importam com a qualidade dos materiais. Na maioria desses casos, em função da alta rotatividade de agências, a comunicação dificilmente irá fixar sua marca com o consumidor, pois a linha de comunicação sempre muda.

Os serviços prestados pela empresa oferecem geralmente uma boa relação custo x benefício, tem um portfólio diversificado e com qualidade de criação, mas muitas vezes é excluída do processo final de seleção de uma empresa sem saber os verdadeiros motivos.

e) Por que os consumidores potenciais não compram nossos produtos?

Algumas razões podem determinar a escolha pelo produto da concorrência:

O produto não atende as necessidades básicas do consumidor, ou não atende ao seu estilo de vida, ou não tem um preço muito elevado, ou não é suficiente conhecido, enfim, até mesmo o sistema de distribuição pode influenciar a decisão de compra.

Identificando essas razões, muitas vezes tem-se uma base para traçar novas estratégias de mercado que atinjam satisfatoriamente o consumidor potencial.

Empresas de publicidade geralmente não possuem departamentos comerciais bem estruturados e pró-ativos. Por outro lado, empresas – consumidores potenciais, se baseiam muito em indicações ou buscam por empresas com nome reconhecido, bom portfólio e certa projeção no mercado.

São poucas as empresas de publicidade e propaganda que possuem estrutura comercial e que desenvolvam de maneira profissional o processo de prospecção, fundamental para obter sucesso durante uma visita de apresentação e um eventual início de parceria.

6.6 AMBIENTE INTERNO

O primeiro passo é verificar periodicamente as metas e os objetivos a empresa, se estão ou continuam condizentes com a missão. E identificar as causas de um possível mau desempenho ou um possível desempenho em declínio para que seja possível uma readequação do plano de marketing.

Em seguida, deve ser feito um levantamento dos recursos disponíveis: financeiros, humanos, tecnológicos e outros. E aproximar o plano de marketing das possibilidades da empresa.

Num outro aspecto, o gerente de marketing deve identificar pontos positivos e negativos da cultura da empresa. Relacionamentos entre funcionários, mudanças nos cargos executivos e o foco da empresa são informações importantes para delinear esta etapa do plano.

Revisão das metas, objetivos e desempenho de marketing

As metas e objetivos atuais incluem prestar bom serviço, satisfazendo o cliente no que diz respeito à qualidade de criação, qualidade de finalização, acompanhamento gráfico, bom prazo para entrega de trabalhos, custo adequado e resultado satisfatório da campanhas.

Propor soluções compatíveis com as necessidades do cliente através do envolvimento em seu ambiente, seus desafios e problemas.

Aumentar a carteira de clientes que possibilitem contratos anuais de prestação de serviço, gerando aumento de faturamento e lucratividade. Visando também resultados positivos ao cliente e à empresa, pois o envolvimento a longo prazo possibilita maior conhecidos do segmento no qual o cliente atua.

Atualmente a empresa possui metas, porém não organizadas. Não há objetivos definidos nem mensuração de trabalhos já realizados, portanto, não há coerência entre as metas e objetivos de marketing e os da empresa.

Há alguns anos a empresa acredita e insiste no posicionamento do excelente atendimento e envolvimento com o cliente para gerar melhores resultados de comunicação. Há pouco tempo que as empresas perceberam os benefícios em criar relacionamentos duradouros e permitir o envolvimento que muitas vezes implica o acesso e dados importantes da empresa. Pode-se dizer então, que a empresa possui um diferencial importante.

Em 2004 houve retração geral da economia que conseqüentemente gerou retração do setor de serviço. As conseqüências sofridas pela empresa foram muito sérias, levando à diminuição da estrutura física. Os concorrentes, que possuem estrutura física similar, acabam tendo os mesmos problemas. De modo geral percebe-se que empresas que possuem planejamento e estrutura bem organizada passa por momentos econômicos difíceis de forma mais ativa e sem comprometimentos muito sérios.

No entanto, as previsões até o final de 2004 são de um aumento de 5% da verba publicitária. Este quadro traz oportunidades desenvolver os clientes e captar novos. Para assegurar a continuidade desse desempenho da empresa através de uma melhora do ambiente externo é necessário o planejamento estratégico.

Revisão dos recursos organizacionais atuais e previstos

Alguns dos recursos organizacionais da empresa atualmente precisam ser revistos.

A empresa possui baixa capacidade de investimento em capacidade produtiva – equipamentos e investe razoavelmente em pessoal.

Conta hoje com uma estrutura no departamento de criação que permite mais agilidade na produção evitando atrasos na entrega de trabalhos.

Baixa captação de trabalho por atitudes pró-ativas do departamento comercial. O investimento que necessita a área de prospecção hoje não é possível por falta de profissional habilitado e recurso financeiro para investir nesse profissional, o qual teria retorno no mínimo em 6 meses.

Alguns projetos são feitos por indicação de clientes, fornecedores, veículos de comunicação ou pela rede de relacionamento que é desenvolvida e aumentada constantemente.

A empresa possui bons relacionamentos com fornecedores da indústria gráfica, pré-impressão, displays, entre outros, de vários níveis de qualidade e com trabalho, volume, prazo e preço.

Atualmente a maior parte do faturamento da empresa está baseada em dois ou três clientes, gerando a necessidade urgente de planejamento para captação.

6.6.1 Coleta de Dados do Ambiente

As fontes para coleta de dados são basicamente quatro:

- Fontes internas: registros da própria organização sobre seu desempenho.
- Fontes governamentais: informações sobre economia, demografia e atividades empresariais.
- Periódicos e livros: com dados sempre atualizados, fornecem resultados detalhados sobre pesquisas e estudos.
- Fontes comerciais: fornecem dados mais específicos como comportamento do consumidor na hora da compra.

Além dessas quatro fontes básicas, ainda pode-se citar as fontes mistas que fornecem dados secundários para orientação do plano oriundos de uma mescla de fontes.

Para evitar problemas na coleta de dados (dados incompletos, avaliações imprecisas ou sobrecarga de informações) é necessário delimitar bem o problema de marketing a ser tratado. Para minimizar os problemas com custos ou mesmo do tempo necessário para a pesquisa, deve-se procurar modos alternativos de realizar as coletas.

Porém, nem sempre será possível alcançar as informações desejadas sem um bom investimento de tempo e dinheiro. E, o mais importante, é manter todos os dados coletados bem organizados e claros para que seja possível traçar estratégias adequadas.

7 SWOT: ANÁLISE DAS FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

A análise SWOT, que envolve as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, apresenta vários benefícios para estruturação de um plano de marketing.

Por não exigir treinamento extensivo ou habilidades técnicas, e sim, somente o entendimento da natureza da empresa e de seu setor, a análise SWOT é um método simples e flexível para orientar o gerente de marketing. Além disso, permite a integração e síntese de dados qualitativos e quantitativos de forma organizada para que seja possível o gerente de marketing interpreta-los. E mais do que isso, a análise SWOT promove o espírito de colaboração entre as diversas áreas de uma organização.

Para a implementação correta da análise SWOT, evitando o desperdício de esforços, deve-se concentrar em certos pontos:

- Foco: deve-se evitar análises muito genéricas sobre cada assunto, pois dificilmente encaminham o gerente de marketing para alguma conclusão efetiva. Ter um foco específico para cada composto de marketing gera melhores condições de análise, com informações mais completas e específicas.

- Pesquisas sobre concorrentes: é muito importante examinar criteriosamente os quatro tipos de concorrência que se apresentam, para conseguir ter uma visão ampla de seu mercado.

- Colaboração: as informações oriundas da análise SWOT interessam não somente ao departamento de marketing como também a outros setores da empresa. Portanto, devem ser compartilhadas, permitindo a colaboração e a integração entre as diversas oportunidades.

- Perspectiva do Consumidor: procurar saber por que o consumidor acredita na empresa, e o que eles pensam da qualidade, do preço e da comunicação de cada produto/serviço e ainda, procurar saber como o consumidor e clientes internos (funcionários) vêem a empresa.

- Separação dos assuntos: confundir assuntos internos com externos pode comprometer o sucesso de um plano de marketing. Deve-se considerar que tudo que

existe independente da empresa é assunto externo e o que se refere diretamente a organização é um assunto interno.

7.1 FORÇAS E FRAQUEZAS

O gerente de marketing deve detectar o que a empresa faz bem e quais são suas deficiências. Porém, não pode esquecer que seu foco deve estar no consumidor, ou seja, de nada adianta ter um ponto forte se isso não representar um benefício para o consumidor.

Da mesma forma, as fraquezas que forem identificadas, principalmente aquelas que estão diretamente ligadas ao consumidor, precisam ser minimizadas sempre que possível através das estratégias descritas pelo gerente de marketing.

7.2 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

São sempre identificadas no ambiente externo. Algumas variáveis podem ser consideradas neste ponto para uma melhor identificação das oportunidades e das ameaças. Dentre elas: mudanças no ambiente competitivo (tendência de crescimento e declínio de certos negócios), mudanças sócio-culturais (tendências de comportamento), mudanças político-legais e mudanças no ambiente organizacional interno.

7.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO PARA ANÁLISE SWOT

A análise SWOT ajuda a empresa a ver a diferença entre onde ela pensa que está e onde as outras a vêem e onde ela espera estar. Para isso é necessário avaliar forças e fraquezas não só de produtos como também de processos gerenciais, transformar capacidade em força competitiva, converter fraquezas em forças e minimizar limitações.

Coletadas todas as informações, o gerente responsável pelo plano, deve ordená-las de acordo com a importância e magnitude de cada uma. E a partir daí, combinar forças e oportunidades para criar vantagens competitivas.

É importante dizer que grande parte das vantagens competitivas que uma empresa possui estão baseadas na percepção de seus consumidores, pois a empresa é o que o consumidor vê. E é a percepção que impulsiona as decisões e não necessariamente as realidades do mercado. Administrar esta percepção é o desafio de marketing, empresas bem-sucedidas utilizam as seguintes estratégias: excelência de operação, liderança de produto e intimidade com o consumidor. Para isso é necessário que a empresa domine suas forças internas combine com oportunidades de mercado e as reverta em vantagens competitivas.

Já para minimizar, anular ou até mesmo reverter os efeitos das fraquezas e ameaças algumas empresas adotam estratégias como lançamento de novos produtos, conquista de novos mercados, reposicionamento do produto, porém isto depende totalmente dos recursos disponíveis. E ainda, existem algumas fraquezas e ameaças que não podem ser evitadas, nestes casos, diz-se que a empresa tem uma limitação. O importante aí é não deixar que as limitações fiquem óbvias para seu mercado consumidor.

Para uma melhor orientação da análise SWOT foi desenvolvido um questionário com duas questões para avaliar a percepção que os clientes tem sobre a empresa.

A primeira questão pede para que seja colocado em ordem de importância (ordem numérica) alguns itens relevantes durante o processo de escolha de uma agência de publicidade e propaganda.

A segunda questão pede para que a empresa seja avaliada, através de conceitos que vão de ótimo a péssimo, tendo como base os mesmos itens da primeira questão.

Ver sessão anexa.

Resultado dos questionários

Ordem de importância dos itens relevantes para a contratação de uma agência de publicidade e propaganda:

- Qualidade de criação
- Qualidade de atendimento
- Envolvimento com os planos / planejamentos
- Interpretação correta de briefing
- Qualidade de finalização – arte final
- Política de preço
- Conhecimento em processos de impressão / mídia
- Política de desconto
- Política de prazo
- Estrutura física
- Tempo de atuação no mercado

Notas dadas à empresa em cada item:

▪ Qualidade de criação	85
▪ Qualidade de atendimento	95
▪ Envolvimento com os planos / planejamentos	92
▪ Interpretação correta de briefing	85
▪ Qualidade de finalização – arte final	89
▪ Conhecimento em processos de impressão / mídia	91
▪ Política de preço	84
▪ Política de desconto	89
▪ Política de prazo	84
▪ Estrutura física	62
▪ Tempo de atuação no mercado	60

Conclusão da pesquisa

Dos onze itens importantes para a contratação de uma agência de publicidade e propaganda, a empresa foi bem avaliada em todos, se considerarmos notas acima de 60 como sendo boas.

Nos seis itens mais importantes, a empresa obteve notas muito boas, o que indica um alto índice de satisfação de seus clientes.

Forças e fraquezas

Com base no resultado da pesquisa, na experiência acumulada, nas informações e percepções de mercado foram detectadas as seguintes forças e fraquezas:

Forças

- Boa qualidade de criação
- Excelente qualidade de atendimento
- Bom portfólio
- Ótima relação custo x benefício
- Alto envolvimento com o universo do cliente e com os projetos
- Interpretação correta de briefing gerando agilidade no processo, evitando que trabalhos precisem ser refeitos.
- Qualidade de finalização – arte final, agilizando o processo de pré-impressão, evitando que esta etapa precise ser refeita.
- Rapidez na solução de problemas
- Conhecimento em processos de impressão e Veículos de Comunicação (mídia), fazendo com que problemas sejam detectados precocemente, não ocorrendo desperdício de verba na divulgação, fazendo com que o cliente sinta mais segurança em seus investimentos.
- Alto nível de satisfação dos funcionários gerando um bom ambiente de trabalho, resultando em maior envolvimento com a empresa e os clientes
- Atendimento aos clientes realizado pelos sócios
- Cumprimento de prazo na entrega de trabalhos
- Envolvimento em todas as etapas do trabalho, até a entrega da impressão
- Bom relacionamento com fornecedores visando qualidade final do trabalho e evitando problemas durante o processo
- Produção com fornecedores de nível técnico adequado a cada cliente

Fraquezas

- Deficiência da área comercial especificamente em prospecção e apresentação da empresa, que pode gerar inseguranças na contratação do serviço

- Deficiência na captação de novos clientes e trabalhos
- Dificuldade na imposição de limites, fazer mais trabalhos do que o contratado faz com que o cliente tenha uma percepção distorcida e passe a acreditar que não precisa pagar por trabalhos pequenos
- Dificuldade em impor métodos internos de organização gerando falhas durante algumas etapas do trabalho: criação, finalização e produção.
- Falta de visão abrangente do negócio por parte dos funcionários
- Alto custo operacional
- Dependência de dois clientes com grande peso no faturamento – situação vulnerável
- Pouca disponibilidade de pessoas, principalmente na criação
- Baixa capacidade de investimento
- Baixa reserva financeira

As funções: administrativas, comercial, e mídia, atualmente estão sob responsabilidade de um só profissional.

Oportunidades

- Aquecimento do mercado
- Melhora da percepção da propaganda como ferramenta do marketing
- Necessidade de uma divulgação profissional diante da grande concorrência
- Constante troca de agências por parte dos clientes
- Abertura de novas empresas e troca de gerentes

Ameaças

- Concorrência com departamento comercial ativo
- Elevado número de agências de publicidade e propaganda
- Crescimento do número de agências e profissionais de criação
- Falta de percepção de relação custo x benefício
- Práticas anti-éticas por parte da concorrência

8 MISSÕES, METAS E OBJETIVOS

8.1 MISSÃO

Definir a missão da empresa auxilia na delimitação das metas e dos objetivos que sejam compatíveis com esta missão. E a missão deve identificar o significado da empresa e sua filosofia de operação. E é importante que ela seja conhecida por todos: consumidores internos e externos, mercado, investidores, concorrentes, enfim, a sociedade em geral.

Para ajudar na definição da missão, procura-se responder a questão como: quem somos? Quem são nossos consumidores e o que valorizam? O que nossa organização representa? O que faz nossa organização única? Que impressões essa organização deseja que seus públicos tenham de si? Estabelecida claramente a missão, têm-se o ponto de partida para o plano de marketing.

A missão deve ter o foco no consumidor e não no lucro (este deve fazer parte das metas ou objetivos). Porém, deve-se ter o cuidado de não formular uma missão ampla, pois além de não conter nenhuma informação pode levar à definição de estratégias ruins para a empresa.

Enquanto as metas e objetivos mudam de plano para plano a missão deve permanecer a mesma. Somente se deve mudar uma missão quando esta não for mais compatível com as capacidades da empresa ou quando houver alterações de mercado significativas que fazem a missão perder o sentido.

8.2 METAS E OBJETIVOS

8.2.1 Metas

As metas não trazem informações específicas, portanto podem ser consideradas como objetivos qualitativos. As metas devem abranger todos os setores funcionais da empresa.

As metas devem considerar:

- **Atingibilidade:** definir metas realistas, para que as partes envolvidas as declarem possíveis de serem atingidas;
- **Consistência:** as metas devem ser compatíveis e consistentes de modo a não criar conflitos de metas entre as áreas da empresa;
- **Abrangência:** as metas devem levar em conta toda a organização e delimitadas de forma que possa haver integração entre os setores da empresa;
- **Incerteza:** as metas devem envolver um grau de incerteza, pois ela é um resultado que a empresa espera e não propriamente uma ação a ser implementada;

8.2.2 Objetivos

Para alcançar uma única meta, muitas vezes uma organização precisa definir vários objetivos para monitorar seu progresso. Pois os objetivos são bastante específicos, quantitativos e envolvem resultados mensuráveis e prazos definidos.

As características dos objetivos de são:

- **Atingibilidade:** devem ser realistas e atingíveis com níveis médios de esforços para motivar seu cumprimento;
- **Continuidade:** objetivos contínuos são aqueles similares aos adotados anteriormente em outro plano de marketing. Geralmente nem sempre são os mais indicados, pois podem levar a um declínio dos níveis de esforço e criatividade. Já os descontínuos elevam os níveis de desempenho, pois lançam novos desafios
- **Período:** estipular prazo para que o objetivo seja atingido
- **Atribuição de responsabilidades:** identificar pessoas ou departamentos responsáveis pelo cumprimento dos objetivos.

8.2.3 Missão

- Quem somos?

Somos uma empresa de Publicidade e Propaganda.

- Quem são nossos clientes e o que eles valorizam?

Nossos clientes pertencem a segmentos variados de mercado e valorizam trabalhos que tenham qualidade de criação, bom atendimento e alto nível de envolvimento por parte da empresa que os atendem.

- que torna uma organização única?

A empresa prezar por um conjunto de atributos que o cliente considera importantes, visando superar suas expectativas.

- Que impressão desejamos que os públicos-chaves tenham de nós?

Desejamos que nos vejam como uma empresa que supera as expectativas, oferecendo trabalhos criativos, adequados aos seus objetivos e necessidades, agregando valor ao negócio.

Missão da empresa

- Aumentar o faturamento e maximizar os lucros
- Aumentar retiradas dos sócios

Metas de marketing da empresa

- Superar as expectativas dos clientes na apresentação de cada etapa do trabalho

Objetivo:

- Criar padrão de apresentação que ressalte a qualidade do trabalho e a capacidade da empresa, e desenvolver campanhas que satisfaçam as expectativas dos clientes.

- Textos sintetizados defendendo os conceitos e argumentos.

Implementação – 30.04.04. Avaliar através de pesquisa informal a eficiência do novo formato de apresentação.

- Eliminar falhas durante o andamento do trabalho – organização de informações, criação, finalização e produção para transmitir mais segurança ao cliente e otimizar o fluxo interno de trabalho.

Objetivo:

- Implantar métodos internos de organização através de roteiros e fichas que devem ser preenchidas para cada trabalho evitando assim pular alguma etapa ou atrasar a entrega por falta de alguma informação.

Implementação – julho.

- Fazer com que os funcionários passem a ter uma visão mais abrangente sobre a empresa e sobre o fluxo interno de trabalho.

Objetivo:

- Aumentar a responsabilidade dos funcionários fazendo com que se envolvam mais e passem a desenvolver melhor percepção do fluxo interno.

- Incentivar o gerenciamento total dos trabalhos. Avaliar através de reuniões semanais o cumprimento do cronograma de cada trabalho, cobrando dos profissionais responsável o andamento em dia das etapas.

- Manter em pauta o panorama geral sobre a empresa – relacionamento com clientes, faturamento, etc.

Implementação – agosto.

- Aumentar o número de parceiros para desenvolvimento de criação

Objetivo:

- Desenvolver um novo parceiro para que a agência conte com mais opções.

Implementação – outubro.

- Aumentar o nível de satisfação dos funcionários

Objetivo:

- Elaborar um plano de bonificação ou participação nos lucros para todos os funcionários.

Implementar o plano até dezembro.

- Avaliar a viabilidade financeira em oferecer plano de saúde aos funcionários.

Data: dezembro

- Aumentar o rendimento dos funcionários

Objetivo:

- Implantar um software que ajude a controlar as etapas dos trabalhos.

Implementação – julho de 2004.

- Delegar aos profissionais a responsabilidade do andamento em dia dos trabalhos.

- Implementação: na contratação de cada novo trabalho.

- Melhorar a qualidade de apresentação da empresa diante de um possível novo cliente

Objetivo:

- Desenvolver método de apresentação com roteiro a ser seguido, de maneira objetiva e profissional

Implementação – novembro.

- Atualizar o portfólio eletrônico (cd room)

- Imprimir o portfólio atualizado

- Atingir segmentos de mercado em crescimento

Objetivo:

- Fazer levantamento junto a órgãos competentes sobre os segmentos de mercado que mais crescem e que podem oferecer oportunidades de negócios para a empresa

- Melhorar a qualidade de prospecção para que o possível novo cliente a ser visitado tenha uma boa impressão sobre o conhecimento e profissionalismo da empresa representada pela pessoa que fará o contato pessoal.

Objetivo:

- Desenvolver método de pesquisa e análise da empresa e do segmento do possível cliente.

- Estudar viabilidade de contratação de um profissional de atendimento.

Implementação: definição – novembro.

- Obter melhor distribuição do faturamento através do aumento do número de clientes, diminuindo a vulnerabilidade da empresa em ter seu faturamento dependente de dois clientes.

Objetivo:

- Captar 2 clientes de porte compatível para responder por no mínimo 20% do faturamento, cada um.

- Ter no máximo 25% do faturamento proveniente de um só cliente

Implementação: janeiro.

9 DECISÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

9.1 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E DECISÕES DE MARKETING-ALVO

A estratégia de marketing deve começar a ser traçada definindo os mercados-alvos e a segmentação de mercado. Tais decisões partem da análise dos aspectos ambientais vistos anteriormente.

Toda empresa tem duas alternativas básicas: o marketing de massa e a segmentação de mercado.

Aquela que faz a opção pelo marketing de massa consideram que todos os consumidores possuem necessidades similares que podem ser satisfeitas com um único composto de marketing (preço, prazo, promoção e distribuição).

Se decidir pela segmentação de mercado,deverá separar o mercado em diferentes grupos e cada um com necessidades comuns ou homogêneas.

Para dividir este mercado são consideradas basicamente três variáveis: segmentação demográfica (sexo, faixa etária, renda e outros), psicográfica (comportamento, interesses, opiniões) e segmentação por benefício desejado (benefícios específicos e individuais).

A segmentação pode ser ainda dividida em multisegmentos, quando uma empresa desenvolver vários compostos de marketing para atender a vários grupos. Ou ainda, pode ser concentrada, concentração de mercado, quando somente um único segmento é destacado para ser atendido.

Segmentação de mercado

O público-alvo da empresa é segmentado por benefícios, ou seja, tem em comum a busca por itens específicos durante o processo de contratação de uma agência de publicidade e propaganda, que são os itens apresentados no resultado da pesquisa na análise Swot:

1. Qualidade de criação
2. Qualidade de atendimento

3. Envolvimento com os planos
4. interpretação correta de briefing
5. Qualidade de finalização – arte final
6. Conhecimento de impressão e mídia

Características comuns do público-alvo:

- Localização geográfica: Curitiba e Região Metropolitana,
- Cultura de marketing e/ou departamento existente e atuante
- Empresas que tem demanda por serviços de comunicação e marketing, e que vêem este serviço como meio de agregar valor e criar diferencial.

9.1.1 Marketing de Nicho

Considera-se marketing de nicho quando a abordagem de concentração de mercado vista acima, define um segmento bem restrito que possui um conjunto de necessidades específicas e exclusivas. Para um marketing de nicho bem-sucedido é imprescindível o conhecimento profundo das necessidades dos consumidores.

9.1.2 Marketing Sob Medida

Composto de marketing exclusivo para atender às necessidades individuais de um consumidor.

Estratégia de marketing

Com base na segmentação de mercado por benefício, podemos adotar como mais adequada a estratégia de marketing sob medida.

9.2 DESENVOLVIMENTO DO COMPOSTO DE MARKETING

É a combinação entre quatro itens: produto, preço, promoção e distribuição de modo a atender ou superar às necessidades dos consumidores do segmento-alvo.

9.2.1 Produto

É o núcleo da estratégia de marketing, o produto é um conjunto de características e vantagens que oferecem ao consumidor um benefício que enriquece a situação do comprador.

Obviamente, faz parte deste item as decisões sobre novos produtos, que podem ser classificadas em:

Inovação: desenvolvimento de projeto pioneiro;

Novas linhas de produtos: conquista de novos mercados com um novo grupo de itens;

Extensões de linhas de produtos: complementação de uma linha já existente de produtos;

Melhoria ou mudança nos produtos existentes: mudanças de design, de composição para oferecer um melhor desempenho;

Reposicionamento: mudanças nos produtos existentes para atingir novos mercados ou segmentos;

Redução de custos: modificação de produtos para que oferecer desempenho similar e um custo inferior.

Para uma diferenciação significativa em relação aos concorrentes, as duas primeiras opções são as mais eficazes.

9.2.2 Preço

É o elemento mais crítico, mais visível e mais flexível do composto de marketing. O preço deve ser um equilíbrio entre as necessidades do consumidor e as necessidades das empresas.

Apesar de sua flexibilidade, alterar o preço de um produto pode mudar a percepção do consumidor sobre a qualidade, o prestígio e a imagem do mesmo.

Mais do que dinheiro, preço também envolve esforço, tempo e risco para o consumidor e a combinação destes itens leva a decisão de compra ou não.

Algumas empresas adotam estratégias de baixa de preços, que podem funcionar bem, porém dificilmente são sustentáveis a médio e longo prazo. Ou, por outro lado, há empresas que mantêm um alto preço para determinado produto para associar a ele alta qualidade e prestígio. Desta forma, pode-se ver que o preço não é somente uma variável econômica, mas tem também conotações sociais e psicológicas.

9.2.3 Promoção

É através das promoções que se comunica os benefícios de um produto ao seu mercado-alvo. Neste ponto, que são consideradas todas as ações de comunicação como campanhas publicitárias ou estratégicas de venda pessoal.

Para a escolha adequada dos diversos métodos de promoção, deve-se traçar um objetivo claro para a campanha, com um foco bem definido. Além dos recursos disponíveis, preço e margem de lucro do produto devem também ser considerados ao traçar as estratégias de promoção.

É necessário coordenar todos os esforços promocionais de maneira a maximizar o impacto total sobre o público-alvo.

9.2.4 Distribuição

A distribuição basicamente está dividida em:

1. Canais de marketing: sistema de organização pelo qual um produto, recursos, informações e/ou propriedade flui de produtos a consumidores;
2. Distribuição física: estratégias de logística que são transporte, estocagem, movimentação de materiais e equipamentos necessários.

Geralmente, a distribuição é o elemento do composto de marketing mais difícil de ser modificado, mas pode oferecer muitas oportunidades de se criar uma vantagem competitiva sustentável.

As estratégias de distribuição devem considerar:

1. Alternativas de canais de marketing: estratégias de distribuição para fornecedores. Podem ser distribuição exclusiva, distribuição seletiva e distribuição intensiva;
2. Implicações das alternativas de canal: mudanças de tendências de mercado em relação à distribuição, como por exemplo, varejistas que se tornam atacadistas, produtores com lojas de varejo próprias, distribuição direta. Estas novas alternativas surgiram para atender às necessidades de segurança e conveniência dos consumidores e ao mesmo tempo reduzir custos para os fabricantes;
3. Administração da cadeia de suprimentos: parcerias desenvolvidas entre os participantes do canal de distribuição para que se possa reduzir custos e satisfazer de melhor forma o consumidor.

Composto de marketing

Promoção: a empresa apresenta e oferece seus serviços através de um representante de home page, materiais impressos de divulgação, porém, a compra ou a contratação sempre se dá através da presença de uma pessoa capacitada para tal função. Continuará sendo apresentado através de contato pessoal.

Produto: o produto da empresa é a solução personalizada para problemas de comunicação. A empresa continuará propondo soluções sob medida adequadas à cada cliente.

Preço: a formação de preço para cada trabalho é feita através de valor-hora determinado pelo custo da empresa. Estima-se um total de horas para o desenvolvimento do trabalho, além de analisar aspectos como abrangência geográfica e exposição do trabalho, porte do cliente, objetivo do trabalho, entre outros dados, para em seguida formar o preço final. O custo da hora é baseado na tabela de preços do Sindicato das Agências de Publicidade do Paraná.

Além de todos esses aspectos internos é necessário que o preço esteja nivelado com o da concorrência e que o cliente tenha percepção da melhor relação custo x benefício.

Ponto de Distribuição: Atuação no mercado de Curitiba e Região Metropolitana.

9.3 DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO

Um dos fatores mais importantes ao desenvolver as estratégias para um produto é encontrar formas de diferencia-lo de seus concorrentes e posiciona-lo de modo a atender às necessidades dos consumidores.

9.3.1 Estratégias de Diferenciação

Para comunicar essas diferenças, pode-se destacar três bases importantes:

Descritores de produtos: informações como características (dados fatuais), vantagens (funcionalidade e atratividade do produto), benefícios (satisfação das necessidades) e qualidade (desempenho esperado);

Serviço de apoio ao consumidor: empresas que têm dificuldade em diferenciar seus produtos podem fornecer bons serviços de apoio ao consumidor como contrapartida para gerar diferenciação. Serviços são algo que a empresa pode oferecer além do produto principal. Como, por exemplo, programas de fidelidade, serviços de entrega e instalação e garantia ampla;

Imagem: impressão que os consumidores possuem sobre determinado produto ou empresa. Nestes casos, todos os aspectos do composto de marketing que o cliente consegue perceber são fatores que formarão esta imagem.

9.3.2 Estratégias de Posicionamento

Para criar uma imagem positiva sobre um produto pode-se lançar mão de uma série de estratégias, como:

Fortalecimento da posição atual: monitoramento constante das necessidades dos consumidores-alvos. A empresa deve continuar investindo em seus pontos fortes que são percebidos pelos clientes e procura satisfazer continuamente estes consumidores;

Mudança de posição ao sinal de declínio das vendas ou da participação de uma empresa, esta não deve fortalecer sua posição atual, e sim, procurar uma nova posição para ocupar. Este posicionamento pode envolver mudanças em todo o composto de marketing;

Reposicionamento do concorrente: às vezes é possível e vantajoso tentar reposicionar o concorrente ao invés de reposicionar-se. A empresa deve atacar a principal força de sua concorrência, forçando-a a mudar seu posicionamento.

Estratégias de Diferenciação

Será adotada como estratégia de diferenciação a imagem da empresa.

O público-alvo deverá perceber quais são os diferenciais que a empresa possui, que são os apontados pela pesquisa como os mais importantes para os clientes. O bom nível de criação, o alto grau de envolvimento e o excelente atendimento.

O público-alvo deverá ter a percepção de uma empresa extremamente competente, capaz de prestar serviços com qualidade igual ou superior à prometida.

10 SELEÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

10.1 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING

O planejador deve avaliar todas as opções de estratégia comparando-as com a missão, as metas e os objetivos da empresa. Selecionando a melhor opção, a implementação do plano une favoravelmente a empresa ao seu ambiente e permite o aproveitamento máximo das capacidades potenciais.

A estratégia de marketing deve conter um elemento novo que a concorrência não possui para satisfazer os compradores. Esta vantagem diferencial é geralmente a combinação de uma força interna com uma oportunidade de mercado.

O grande desafio é criar uma estratégia que os concorrentes não tenham condições de copiar, pelo menos não a curto prazo (surgimento de uma vantagem competitiva sustentável). E ainda aplica-la em tempo correto para que o mercado tenha condições de assimilar da melhor forma e respeitando a capacidade e os recursos disponíveis da empresa.

10.1.1 Considerações de ciclo de vida

O ciclo de vida envolve o crescimento e o declínio de um produto em volume de vendas. Para determinar o ciclo da vida de um produto, deve-se examinar os seguintes fatores:

- Estágio de desenvolvimento: fase de pesquisa, investimento e conceituação de um novo produto. Aborda sua finalidade, benefícios ao consumidor, benefícios para a empresa, seu potencial de crescimento (desenvolvimento de linha de produtos) e sua viabilidade para a empresa;
- Estágio de introdução: após concluir o desenvolvimento, os esforços se dirigem para atrair o consumidor potencial, induzi-lo à compra e garantir bons índices de recompra.

Nesta fase, é necessário que a promoção e distribuição sejam muito bem estruturados;

- Estágio de crescimento: considerada a fase no mercado, defendê-lo de seus concorrentes e atingir os objetivos financeiros (cobertura dos investimentos e lucro).

Para alcançar essas metas, pode-se utilizar estratégias de marketing como: destacar as vantagens competitivas do produto, estabelecer sua identidade de forma clara, posiciona-lo em um nicho exclusivo, maximizar a disponibilidade do produto, equilibrar preço e demanda e manter o controle sobre a qualidade;

- Estágio de maturidade: espera-se que seja o ciclo mais longo da vida do produto, onde o volume de venda e a participação de mercado permanecem constantes. Nesta fase, o gerente de marketing deve se concentrar em geral: gerar um fluxo de caixa positivo para a empresa, manter a fatia de mercado que conquistou e ainda tentar ampliar seu mercado consumidor.

Para que isso seja possível pode-se desenvolver novas estratégias para o produto como uma nova imagem, atração de novos consumidores, novas aplicações do produto ou ainda agregar a ele uma nova tecnologia.

- Estágio de declínio: é uma queda persistente e quase sempre inevitável nas vendas, que só termina quando o produto é eliminado do mercado. A esta altura, o gerente de marketing tem duas opções: adiar este estágio ou aceitar sua inevitabilidade.

Adiar o processo exige investimentos substanciais de tempo e recursos, o que nem sempre é possível. Sendo assim, tem-se a chance de retirar o máximo de lucro do produto o que necessita diminuir os investimentos em marketing (incluindo os investimentos do composto de marketing do produto). Para tomar essa decisão da forma mais segura deve-se levar em conta a taxa de deterioração do mercado, o potencial do segmento de mercado, a posição de mercado do produto, preço e estrutura de custos da empresa. Em alguns casos é até possível a renovação do ciclo de vida do produto.

10.2 CRIAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA BASEADA NO VALOR ATRIBUÍDO PELO CONSUMIDOR

10.2.1 Fórmula do Valor

Há diversas abordagens para se organizar as decisões estratégicas de marketing, a mais utilizada é o conceito de valor.

Sua definição é difícil concluir, pois valor depende da percepção de cada consumidor.

Pode tanto estar ligado ao preço, como à qualidade ou benefícios relacionados ao cliente. Em termos simples, valor é o resultado da análise dos pontos que envolvem custo e benefício.

10.2.2 Benefícios percebidos pelo consumidor

Geralmente os benefícios estão mais relacionados ao produto, porém muitas empresas conseguem ampliar os benefícios oferecidos ao agregar serviços a este produto (como instalação, garantia ou prazos de pagamento).

Os benefícios podem também estar ligados a outros fatores como ambiente de compra, localização do ponto de venda e atividades promocionais.

10.2.3 Custos para o consumidor

Custo é o que o cliente está disposto a pagar por um benefício. Mais que valor monetário, custos podem incluir tempo, esforço, riscos e oportunidade que envolvem a aquisição de um produto.

Para reduzir estes custos com esforço e tempo, a empresa deve procurar aumentar a disponibilidade do produto, tornando-o mais conveniente ao consumidor. Já os custos de riscos podem ser amenizados se a empresa oferece serviços de garantia com direito a devolução ou troca de produto.

Finalmente, deve-se considerar o custo de oportunidade, mais difícil de ser controlado, pois depende das ações promocionais realizadas pela concorrência. Para

antecipar este custo, o gerente de marketing deve considerar todas as empresas concorrentes e realizar boas estratégias de promoção.

10.2.4 Competição pelo Valor

Um composto de marketing pode ser alterado para aumentar o valor de um produto. Um exemplo são as lojas de conveniência, reduzem os custos de tempo e esforço, porém aumentam o custo monetário, permanecendo equilibrado.

Tudo dependerá das necessidades dos consumidores, que tipo de benefícios eles procuram e quanto estão dispostos a pagar por isso.

10.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA PRODUTOS ESPECIALIZADOS

10.3.1 Serviços

Empresas que vendem serviços passam sempre pelo mesmo desafio, estipular um composto de marketing para um elemento intangível.

Para uma melhor definição do composto, o planejador deve levar em consideração:

- Produto: o consumidor não consegue avaliar o produto antes de utilizá-lo. Portanto, deve-se destacar a confiabilidade da empresa e oferecer garantias pelo serviço prestado.

Como ainda, os serviços são prestados basicamente por pessoas, pode haver inconstância e oscilação na qualidade do mesmo e a padronização de conduta é muito difícil de ser controlada e nem sempre é a melhor solução;

- Preço: os serviços não têm uma unidade de mensuração bem definida, e pela sua intangibilidade, são difíceis de ser justificados;

- Promoção: dificilmente a empresa consegue explicar seus serviços aos consumidores.

Uma possível estratégia é adotar um símbolo tangível que seja relacionado ao serviço para facilitar o consumidor a atender os benefícios do mesmo. Ou ainda, criar

um grupo de clientes satisfeitos que sejam capazes de gerar uma propaganda boca-a-boca positiva;

- Distribuição: serviços não são distribuídos de forma tradicional, para cada um deve ser desenvolvido um sistema de distribuição adequado, de forma conveniente para o consumidor e no local onde ele espera encontrar esse serviço (por exemplo, engraxates em aeroportos).

10.3.2 Mercado Business-to-Business

Para o marketing business-to-business os fundamentos estratégicos permanecem os mesmos, porém, com algumas considerações adicionais. São elas:

- Características exclusivas: o marketing business-to-business difere do marketing de produto em quatro maneiras.

A primeira é a unidade de tomada de decisão, que é dividida em três grupos: compradores econômicos, compradores técnicos e usuários.

A segunda refere-se a custos tangíveis e intangíveis que envolvem preços e custos relacionados à compra (tangíveis) e custos como tempo de espera, custo de oportunidade e recursos humanos (intangíveis).

A terceira é a reciprocidade de relacionamento de reciprocidade de compra. Isto é, uma empresa compra um determinado produto e simultaneamente fornece seus produtos para a empresa vendedora.

Por último, é a dependência das partes envolvidas onde a perda de um consumidor ou fornecedor pode significar o aniquilamento da empresa.

- Composto de marketing para mercados business-to-business: os compostos para este tipo de mercado geralmente devem ser estruturados de formas diferentes para que sejam consistentes, principalmente na construção de relacionamentos com clientes.

11 IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING

11.1 DEFINIÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING

Processo de execução das estratégias de marketing. Muitas vezes há diferença entre a estratégia de plano pretendida e a realizada. E, freqüentemente, esta diferença é resultado da implementação dessas estratégias.

11.2 QUESTÕES RELACIONADAS À IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING

Muitos problemas de implementação de marketing residem em sua relação com o planejamento de marketing.

Planejamento e implementação podem ser independentes quando o conteúdo do plano de marketing determina como este será implementado e as estratégias de implementação determinam o conteúdo do plano.

Considerando que fatores ambientais, como desejos e necessidades dos consumidores, por exemplo, estão em constante mudança, algumas estratégias podem ficar desatualizadas. Sendo assim, além de redefinir as estratégias, é necessário rever a implementação do plano de marketing. E aplicar rapidamente essas mudanças exige que a organização seja suficientemente flexível.

Um problema de implementação pode surgir quando há uma separação entre planejamento e implementação. Isto é, quando os responsáveis pelo planejamento estratégico (alta administração) não participam efetivamente da implementação (responsabilidade dos funcionários da linha de frente) e vice-versa. Ou ainda, quando não há a devida motivação para que a implementação ocorra de maneira plena, por não haver uma identidade por parte dos funcionários da linha de frente com as metas e os objetivos da empresa declarados pela alta administração.

11.3 COMPONENTES DA IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING

Para uma implementação bem-sucedida é fundamental que todos os funcionários da organização formem uma unidade funcional, compartilhando as mesmas metas e objetivos. É um processo difícil, mas que pode ser conseguido com um treinamento adequado e programas de socialização, que estimulam o compromisso organizacional.

Um bom funcionamento da estrutura de marketing também auxilia em uma implementação satisfatória. O departamento de marketing pode funcionar de maneira centralizada, que favorece a padronização dos programas e menores custos. Ou ainda descentralizado, onde funcionários da linha de frente do departamento possuem autonomia de decisões, o que facilita a adaptação rápida ao mercado. E para controlar essas atividades, é muito útil um sistema de informações de marketing.

Um corpo de liderança bem desenvolvido ajuda muito ao implementar as estratégias de marketing. Pois os líderes estabelecem a cultura corporativa, baseada na comunicação aberta entre os níveis hierárquicos o que gera a confiança mútua. Um bom líder motiva aos funcionários de acordo com suas capacidades individuais, criando um ambiente favorável para a boa implementação das estratégias traçadas.

11.4 ABORDAGEM PARA IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING

11.4.1 Abordagem de comando

Quando as estratégias de marketing são avaliadas e selecionadas pela alta administração para serem implementadas pelos funcionários da linha de frente. Mesmo sendo a maneira mais fácil de tomar decisões, a abordagem de comando tem algumas desvantagens. Primeiramente, não considera a viabilidade da implementação das estratégias. Ainda divide a organização em estrategistas e implementadores e cria problemas de motivação dos funcionários.

11.4.2 Abordagem de mudança

Parte do princípio de que a estrutura da organização deve se adaptar para criar condições de se implementar as estratégias. Isso pode envolver transferência de funcionários, fusão com outras empresas ou adoção de novas tecnologias. Muitas vezes essa abordagem é bem-sucedida, porém ainda traz o inconveniente de separar planejamento de implementação.

11.4.3 Abordagem de consenso

Geralmente de todas as áreas da empresa trabalham em conjunto para avaliar e desenvolver estratégias. Reúne-se e organiza-se todas as opiniões para chegar a um consenso.

Este método é vantajoso pois associa o conhecimento sobre planejamento da alta administração aos conhecimentos sobre implementação dos gerentes de nível inferior.

11.4.4 Abordagem cultural

Considera que a estratégia de marketing faz parte da visão global da organização. Todos devem participar das decisões da empresa, rompendo as barreiras entre implementadores e estrategistas.

Os funcionários têm mais autonomia para desenvolver seu método de trabalho, desde que estejam compatíveis com a missão, metas e objetivos da empresa.

Esta forma de abordagem pode apresentar algumas complicações: exige maiores investimentos em seleção e treinamento de pessoal, algumas atividades dirigidas ao consumidor podem ficar em segundo plano por algum tempo e nem sempre os funcionários ficam satisfeitos de terem uma responsabilidade extra.

11.5 PESSOAS: O LADO HUMANO DA IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING

As questões que envolvem recursos humanos estão adquirindo cada vez mais importância para a implementação adequada das estratégias de marketing.

11.5.1 Seleção e treinamento de funcionários

- A seleção e o recrutamento de pessoal para as atividades de marketing devem se ajustar à experiência e às habilidades individuais dos funcionários, para um melhor aproveitamento dos potenciais.

- Programas de treinamento e socialização ajudam a identificar e desenvolver esses potenciais e ainda melhora o conhecimento sobre o produto ou o consumidor.

- Avaliação de funcionário e políticas de remuneração

- O sucesso da implementação de marketing também depende da avaliação e da remuneração dos funcionários.

- Alguns funcionários interessam-se mais em desempenhar um bom trabalho enquanto outros já dão mais importância aos ganhos financeiros. Deve-se avaliar essas variáveis e desenvolver um plano de remuneração compatível com a percepção de cada funcionário e com os níveis de desempenho exigidos pelo plano de marketing.

- Planos de remuneração pode ser estabelecidos através da análise dos resultados (padrões quantitativos), que exige menos supervisão. Ou ainda, através do comportamento, que leva em consideração os níveis de satisfação dos consumidores, esforço, motivação, trabalho em equipe, amabilidade e capacidade de solucionar problemas (padrões qualitativos).

11.5.2 Motivação, satisfação e comprometimento dos funcionários

Os níveis de motivação, satisfação e comprometimento afetam os resultados da implementação de marketing. Bons níveis desses fatores dependem das decisões adequadas sobre componentes como seleção, treinamento, avaliação e política de remuneração.

11.6 EXPANSÃO DO PAPEL DE MARKETING INTERNO

O marketing interno é uma abordagem alternativa para a implementação das estratégias de marketing. Ele se refere às ações gerenciais que fazem com que os membros da empresa entendam e aceitem seus respectivos papéis.

Sob a ótica do marketing interno, cada funcionário tem um cliente interno (membros da organização) e outro externo (consumidor), e para que a implementação seja bem-sucedida, ele deve atender às necessidades desses dois grupos.

Há diversos modelos para adotar um processo de marketing interno. O marketing interno global considera os elementos como produto, preço, distribuição e promoção.

Produto: são as estratégias de marketing que devem ser vendidas: tarefas dos funcionários, comportamentos, atitudes e valores internos. **Preço:** são as mudanças que cada funcionário deve assumir para a boa implementação das estratégias de marketing.

Distribuição: refere-se à comunidade das estratégias: relatórios, reuniões ou workshops. E ainda, ao treinamento e programas educacionais com intuito de orientar os funcionários. **Promoção:** são os meios de comunicação selecionados para atingir os funcionários, como informativos ou fitas de vídeo.

O marketing interno ajuda o gerente de marketing a ajustar os funcionários às suas respectivas tarefas. Caracteriza-se pela remuneração por comportamento (qualitativa) e uma comunicação aberta entre os níveis hierárquicos da empresa.

11.7 IMPLEMENTAÇÃO DAS ATIVIDADES

As ações de marketing também devem ser planejadas, organizadas e rigorosamente coordenadas pelo gerente de marketing. Um cronograma bem definido e uma boa comunicação entre os colaboradores da empresa podem assegurar uma implementação bem-sucedida. Cada um deve conhecer as atividades as serem

desempenhadas, o tempo para executá-las, sua seqüência correta e os responsáveis pela conclusão da ação.

11.8 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE MARKETING

Foi desenvolvido um cronograma das atividades a serem implementadas. A primeira tabela foi organizada em ordem cronológica e a segunda por ordem de metas.

Quadro 1 - Plano de Marketing organizado por ordem cronológica

Data	Atividade
Julho	Upgrade de hardware e software nas estações de trabalho Delegar aos diretores de arte a responsabilidade no andamento em dia dos trabalhos
Julho	Implantar métodos internos de organização através de roteiros e fichas que devem ser preenchidas para cada trabalho evitando assim, pular alguma etapa ou atrasar a entrega do trabalho por falta de alguma informação.
Agosto	Aumentar a responsabilidade dos funcionários fazendo com que se envolvam mais e passem a desenvolver melhor percepção do fluxo interno da empresa e dos trabalhos. Avaliar através de reuniões semanais o cumprimento do cronograma de cada trabalho, cobrando do funcionário responsável o andamento em dia das etapas. Manter em pauta o panorama geral sobre a empresa, relacionamento com clientes, faturamento, etc.
Setembro	Criar padrão de apresentação que ressalte a qualidade do trabalho e capacidade da empresa. Textos sintetizados defendendo os conceitos e argumentos do trabalho apresentado.
Outubro	Fazer levantamento junto a órgãos competentes sobre os segmentos de mercado que mais crescem e que podem

	oferecer oportunidades de negócios para a empresa.
Novembro	Desenvolver método de pesquisa e análise da empresa e do segmento do possível cliente (prospect). Estudar viabilidade de contratação de um profissional de vendas.
Novembro	Desenvolver um novo parceiro para desenvolvimento de redação de texto para que a empresa conte com duas opções.
Novembro	Desenvolver método de apresentação com roteiro a ser seguido, de maneira objetiva e um profissional, para melhorar a qualidade de apresentação da empresa diante de um possível novo cliente. Manter portfólio atualizado. Manter site atualizado semestralmente. Criação de layout padrão de e-mail.
Dezembro	Elaborar um plano de bonificação ou participação nos lucros para todos os funcionários. Avaliar a viabilidade financeira em oferecer plano de saúde aos funcionários.
Janeiro 2005	Captar 2 clientes de grande porte compatível para responder por no mínimo 20% do faturamento, cada um. Ter no máximo 25% do faturamento proveniente de um só cliente.

12 AVALIAÇÃO FINANCEIRA E CONTROLE DE MARKETING

12.1 PROCESSO DE AVALIAÇÃO FINANCEIRA

O gerente de marketing deve determinar o impacto financeiro potencial de um plano de marketing, e ainda, utilizar algumas ferramentas para justificar os investimentos promocionais, descritas a seguir:

12.1.1 Análise de contribuição

Determina o volume de receita que pode ser esperado de um conjunto de custos. Para se aumentar a margem bruta, por exemplo, deve-se levar em considerações as vendas esperadas em valor monetário, os custos fixos, os custos variáveis e o objetivos da margem bruta. Esta análise de contribuição é resumida na fórmula:

Volume de vendas exigido = em unidades	$\frac{\text{Custo fixo total} + \text{margem bruta desejada}}{\text{Margem bruta de contribuição por unidade}}$ ou $\text{Preço unitário de venda} - \text{custos variáveis por unidade}$
--	---

12.1.2 Análise de resposta

A análise de resposta ajuda o gerente de marketing a prever como e quanto uma mudança no composto altera o volume de vendas.

Ao mudar o preço, na grande maioria das vezes, o volume de vendas deve variar inversamente. Já o aumento dos investimentos em promoção espera-se que gere um aumento nas vendas (porém não na mesma proporção). Quanto mais

variáveis forem consideradas e modificadas mais sofisticadas torna-se a análise de resposta.

12.1.3 Modelos de Planejamento Sistemático

O modelo de planejamento sistemático indica os efeitos financeiros das atividades de marketing propostas pelo plano. Permite uma avaliação profunda dos custos e da geração de receita associada ao plano de marketing.

Possui nove etapas: vendas do setor, participação do mercado, coeficientes de resposta, participação de mercado modificada, precisão de unidades vendidas, preço unitário de vendas, vendas projetadas, custos e margem bruta.

O detalhamento dessas nove etapas ajuda o gerente de marketing a justificar os recursos necessários para a implementação do plano de marketing.

12.2 AVALIAÇÃO E CONTROLE DAS ATIVIDADES DE MARKETING

É possível que ocorra uma diferença entre o desempenho real da implementação de um plano de marketing e o desempenho desejado. Isto pode ser devido a falhas na estratégia, falhas na implementação ou ainda mudanças significativas nos ambientes interno e externo.

Para reduzir essa diferença é necessário um controle rígido de marketing que permite a previsão de um problema.

12.2.1 Controles formais de marketing

Influenciam o comportamento dos funcionários antes, durante e após a implementação do plano de marketing. Podem ser:

- Controle de input: ações tomadas antes da implementação do plano de marketing envolvem principalmente seleção, recrutamento e treinamento de pessoal, ou ainda aquisição de novos equipamentos.

- Controle de output: asseguram que os resultados das atividades estejam compatíveis com os resultados previstos. Instalar sistemas de padronização de

desempenho, baseados nos objetivos de marketing são a melhor forma de controlar essa variável. Uma auditoria de marketing pode informar ao gerente os resultados desses novos padrões fornecendo informações sobre as atividades atuais de marketing e seus resultados, mudanças nos ambientes, diferentes alternativas para as atividades de marketing e modelo para avaliar o atendimento desses padrões.

12.2.2 Controles informais de marketing

São mecanismos que afetam sutilmente o comportamento dos funcionários como o autocontrole, controle social e controle cultural.

- Autocontrole: funcionários que preferem remuneração intrínseca por um trabalho bem realizado tem maior capacidade de autocontrole;
- Controle social: normas sociais, comportamento e éticas podem levar o funcionário a cumprir padrões de desempenho;
- Controle cultural: mais amplo que o controle social, estabelece valores compartilhados entre todos os funcionários.

Controle

A implementação do plano de marketing será avaliada em reuniões mensais. Desta forma a empresa poderá alterar alguma meta ou algum objetivo para atingir determinada meta com mais eficiência, se necessário.

Ao final da implementação do plano será feita análise geral do resultado onde alguns objetivos poderão ser mensurados numericamente.

Poderemos verificar se os objetivos foram cumpridos e se todas as metas foram atingidas com sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

_____. **Gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1991.

BLECHER, Nélon. Artigo publicado na Revista Exame, ed. 694.p.16, 11.08.99.

ALBRECHT, Karl. **Trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CARNEIRO, Eraldo. Perfil novo e mutante. In: **Revista de Comunicação Empresarial**. Ano 8, N.º 29, 4.º Trimestre de 1998.

COSTA, Paulo Roberto. A força da imagem. In: **Revista de Comunicação Empresarial**. Ano 7, N.º 22, 1.º Trimestre de 1997.

DAMANTE, Nara. O valor da marca. In: **Revista de Comunicação Empresarial**. Ano 6, N.º 19, 2.º Trimestre de 1996.

EGYPTO, Luiz. Compromisso com a qualidade. In: **Revista de Comunicação Empresarial**. Ano 8, N.º 29, 4.º Trimestre de 1998.

FILHO, Humberto Manera. Ingrediente que faz a diferença. In: **Revista de Comunicação Empresarial**. Ano 8, N.º 27, 2.º Trimestre de 1998.

FIRMIN, Antônio. Revolução Permanente. In: **Revista de Comunicação Empresarial**. Ano 8, N.º 29, 4.º Trimestre de 1998.

GLUCK, Frederick. Big Bang. **The journal of business strategy**, 1985.

HILLESHEIM, Sergio. Em nome da marca. In: **Revista de Comunicação Empresarial**. Ano 8, N.º 29, 4.º Trimestre de 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. p.426-430.

LONGO, Walter. **Redefinindo o papel da comunicação** – o marketing na era da desintermediação. Artigo disponível em <http://www.mmonline.com.br> . Pesquisado em 07.06.00.

LOVE, John. **McDonald's: a verdadeira história de sucesso**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

MARTINS, José. **O imaginário da marca**. Artigo disponível em <http://www.planetamarketing.com.br> . Pesquisado em 22.10.00.

MARTINS, J. R. **Grandes marcas, grandes negócios: como as pequenas e médias empresas devem criar e gerenciar uma marca vencedora**. São Paulo: Negócio, 1997.

MARTINS, José S. **O Poder da imagem: as emoções que tocam e mobilizam o consumidor criando valor para a marca: os estados de espírito transmitido pelas imagens**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MATTAR, Fauze Najib. Para uma correta política de marcas. In: **Revista Check-Out**. ano II, nº3, 1990. p.31-35.

NADER, Alceu. A revolução anunciada. In: **Revista de Comunicação Empresarial**. Ano 6, N.º 20, 3.º Trimestre de 1996.

NASSAR, Paulo. Comunicação analfabeta. In: **Revista de Comunicação Empresarial**. Ano 8, N.º 29, 4.º Trimestre de 1998.

_____. A reflexão estratégica. In: **Revista de Comunicação Empresarial**. Ano 8, N.º 27, 2.º Trimestre de 1998.

OHMAE, Kenichi. **Getting Back to Strategy**. Harvard Business Review, novembro de 1998.

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

PORTUGAL, Alberto Duque. Por que investir em comunicação? In: **Revista de Comunicação Empresarial**. Ano 7, N.º 25, 4.º Trimestre de 1997.

Publicidade na Internet. Texto disponível em <http://www.websites.com.br/news02.htm> . Pesquisado em 01.10.00.

RANDAZZO, Sal. **A criação de mitos na publicidade:** como os publicitários usam do poder do mito para criar marcas de sucesso. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

RIES, Al & RIES, Laura. **Leis da Marca.** Artigo disponível na Internet em <http://www.pribf.cjb.net> . Pesquisado em 22.09.00.

RODRIGUES, Jorge Nascimento. **As marcas em tempo de transição.** Artigo disponível em <http://www.janelanaweb.com/livros/marcas.html> Pesquisado em 18.10.00.

SLOAN, Alfred. **My years with General Motors.** New York, 1964.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca:** como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

UCHÔA, Luciana. Informação e mercado globalizado. In: **Revista de Comunicação Empresarial**. Ano 6, N.º 18, 1.º Trimestre de 1996.

WEILBACHER, Willian M. **Marketing de marcas.** São Paulo: Makron Books, 1995.

YOGO, Nelson A. **A informação é a base para ganhar clientes.** Artigo publicado no Jornal O Estado de São Paulo, 08.10.94.

ANEXO 1 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Questão 1

Ao encontrar uma agência de publicidade e propaganda, qual a importância que você atribui a cada um dos itens abaixo?

Numere de 1 (mais importante) a 11 (menos importante).

Tempo de atuação no mercado	
Estrutura física	
Qualidade de criação	
Qualidade de finalização (arte final)	
Conhecimento em processos de impressão e mídia	
Qualidade de atendimento	
Política de preço	
Política de desconto	
Política de prazo	
Interpretação correta de briefing	
Envolvimento com planos e planejamentos	

Questão 2

Avalie a Hiperage segundo os quesitos abaixo.

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Tempo de atuação no mercado					
Estrutura física					
Qualidade de criação					
Qualidade de finalização (arte final)					
Conhecimento técnico em processos de impressão					
Qualidade de atendimento					
Política de preço					
Política de desconto					
Política de prazo					
Interpretação correta de briefing					
Envolvimento com planos e planejamentos					