

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCSO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CÍCERO ALEXANDRO DE ALMEIDA E SILVA

**O MARKETING COMO UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO SISTEMA  
FIEMA**

SÃO LUÍS – MA

2013

CICERO ALEXANDRO DE ALMEIDA E SILVA

**O MARKETING COMO UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO SISTEMA  
FIEMA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Administração da Universidade Federal  
do Maranhão para obtenção do grau de  
bacharel em administração.

**Orientador:** Prof. D. Ademir da Rosa Martins.

SÃO LUÍS – MA

2013

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha mãe pelo suporte durante todos os anos em que me dediquei ao meu curso e a profissão que em breve pretendo exercer. Agradeço a minha avó pela sabedoria e por todos os grandes conselhos que me ajudaram a ter uma fundação mais sólida como pessoa. Ao meu falecido pai, por todos os grandes conselhos e em tão pouco tempo. Pela minha namorada e futura esposa Rafaella, que tanto amo, e cuja ajuda tem sido fundamental para a minha vida. Obrigado por me aguentar por tanto tempo e por fazer a minha vida mais feliz.

Agradeço ao meu amigo Fernando, pela amizade constante durante tantos anos. A Francisco e Gian por terem sido meus melhores amigos nos tempos de escola e por ainda hoje se esforçarem para manter a nossa antiga amizade ainda viva e forte. Agradeço ao meu amigo Pablo, meu grande amigo, o melhor que fiz na UFMA e sem dúvida uma amizade que espero que nunca acabe. Agradeço também a Rayssa, Bruna, Janilson, Mário, Wallace, Thiago e tantas outras amizades boas que fiz no curso.

Agradeço ao professor Ademir por ter me ajudado constantemente e por ter tido muita paciência diante das minhas limitações de horário e por ter me dado coragem e força nos últimos momentos. Agradeço também aos professores Sérgio e Vilma por terem sido duros comigo nos momentos em que eu mereci, e a professora Amanda, que juntamente com os outros professores citados são bons exemplos de profissionais e que me inspiram.

## RESUMO

O seguinte trabalho apresenta um estudo de caso no Sistema Fiema a respeito das práticas de marketing utilizadas na gestão estratégica de marketing da instituição e se tais práticas são utilizadas eficazmente para proporcionar resultados satisfatórios a instituição. Após a conceituação teórica, o estudo de caso é iniciado contextualizando o ambiente estudado, o Sistema Fiema e todas as instituições que o compõem, e conclui-se com a apresentação dos resultados da entrevista realizada com um gerente da instituição e da conclusão acerca dos resultados.

**Palavras chaves:** Marketing, Marketing de Serviços, Sistema Fiema

## **ABSTRACT**

The following work is a marketing case study focused on studying how some of the strategic tools of marketing are used by the institute System Fiema and if these tools are used well enough to be useful to the institute. After the theoretical background is presented, the case study starts by contextualizing the System Fiema and its institutions, afterwards the results of an interview with one of the institute's managers is presented and after analyzing the results of the interview, concluding the case study.

**Key words:** Marketing, Strategic Marketing

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

FIEMA: Federação das Indústrias do Estado do Maranhão

SESI: Serviço Social da Indústria

SENAI: Serviço Nacional de Aprendizagem

IEL: Instituto Euvaldo Lodi

SWOT: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

SIM: Sistema Interno de Informações e Marketing

BCG: Boston Consulting Group

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- As etapas do planejamento estratégico.....	25
Figura 2- Matriz de Crescimento/Participação do BCG.....	29
Figura 3- Matriz de Crescimento Mercado/Produto.....	31

# SUMÁRIO

<b>ABSTRACT.....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>7</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Contexto .....	10
1.2 Objetivos .....	10
1.3 Organização deste documento.....	11
<b>2. MARKETING.....</b>	<b>12</b>
2.1 Definições .....	<b>12</b>
2.2 Variáveis Incontroláveis: Concorrentes e Governos .....	14
2.3 Clientes e Mercados .....	15
2.4 O Ambiente do Marketing.....	16
2.4.1 O Microambiente.....	17
2.4.2 O Macroambiente.....	20
<b>3. Planejamento Estratégico.....</b>	<b>22</b>
3.1 Fase um: definição da missão .....	23
3.2 Fase dois: estabelecimento de objetivos e metas para a empresa.....	25
3.3 Fase três: desenvolvimento do portfólio de negócios .....	26
3.4 Planejamento de Marketing.....	32
3.4.1 Abordagem Mcdonald e Wilson.....	33
3.4.1 Fase Um .....	33
3.4.1.2 Fase Dois .....	35
3.4.1.3 Fase Três .....	37
3.4.1.4 Fase quatro: alocação de recursos e monitoração .....	38
3.5.2 Abordagem O.C. Ferrell .....	38
<b>4. O Sistema de Marketing.....</b>	<b>41</b>
4.1 O Composto de Marketing.....	41
4.2 Os 4 As .....	46
4.3 Os 4 Cs.....	47
<b>5. Metodologia .....</b>	<b>49</b>
5.1 Métodos e meios técnicos de investigação .....	49
5.2 Universo e amostra.....	49
5.3 Coleta de dados.....	49

5.4 Análise e interpretação dos dados.....	50
6. Contextualização.....	51
7. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	53
7.1 Introdução .....	53
7.2 Marketing como ferramenta estratégica .....	53
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	58
ANEXO A - ENTREVISTA.....	60

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contexto

Entende-se por Marketing, ao pé da letra, a capacidade de acertar o alvo, porém o conceito completo da palavra não difere tanto do significado que podemos ter da sua tradução. Quando a maioria das pessoas pensa em Marketing, pensa geralmente em propaganda e é essa a visão comum do Marketing; de uma ferramenta que serve apenas para divulgar um produto, ou seja, lançá-lo no mercado e com sorte gerar lucros. Porém, essa é uma visão completamente errada e equivocada; o Marketing pode ser útil desde a criação do produto, já que ele é capaz de nos ajudar a entender as necessidades dos clientes, segundo Campomar (2011, p. 3) “Marketing significa comercialização e também realização, engloba todo o conjunto de atividades de planejamento, concepção e concretização, que visam à satisfação das necessidades dos clientes, presentes e futuras, por meio de produtos ou serviços existentes ou novos”.

Marketing é o ramo da administração que ajuda as empresas a entender melhor os seus clientes e o que querem, bem como a criar estratégias para satisfazer esses desejos por meio dos produtos e serviços oferecidos pelas mesmas, portanto é de extrema importância saber utilizar essa ferramenta tão útil.

Pode-se então entender toda a grandeza dessa ferramenta, cuja utilização é apenas superficialmente conhecida pelas massas e por essas razões; pelo fato do Marketing ser uma ferramenta administrativa completa, que pode ser útil em todas as fases da vida de um produto e por ser muitas vezes mal utilizada até mesmo em grandes organizações, tenho por esse tema um grande interesse e nisso tudo reside a justificativa deste trabalho. E para entender melhor essa ferramenta, desejo responder a pergunta: **como o Marketing é usado como uma ferramenta estratégica pelo Sistema Fiema?**

## 1.2 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo geral analisar como é utilizado o Marketing como uma ferramenta estratégica no Sistema Fiema.

Os objetivos específicos são:

- Identificar os processos de planejamento de Marketing utilizados pelo Sistema Fiema
- Descrever as implicações resultantes do planejamento e implementação dos planos de marketing do Sistema Fiema.

### **1.3 Organização deste documento**

Este documento está estruturado da seguinte forma: seu primeiro capítulo introduz o trabalho e justifica o mesmo. O capítulo 2 traz uma introdução sobre Marketing, com sua definição e seus conceitos primários. O capítulo 3 introduz o marketing estratégico e alguns aspectos centrais do marketing que serão úteis para cumprir o propósito do trabalho. O capítulo 4 trata de alguns conceitos mais usados na elaboração de estratégias para alcançar objetivos de planos de marketing e planejamento tático e estratégico de marketing, que são explicados no capítulo anterior. O capítulo 5 apresenta a metodologia utilizada no estudo e o capítulo 6, intitulado contextualização, apresenta informações sobre o Sistema Fiema e as instituições que o compõem, bem como as razões pela qual a instituição foi escolhida para a realização deste trabalho. Os resultados finais estão no capítulo 7 e resultam da entrevista realizada com um gerente da instituição e as conclusões finais, que apresentam as considerações conclusivas sobre a entrevista e as observações feitas, que estão no capítulo 8, sendo esse o último capítulo do trabalho.

## **2. MARKETING**

### **2.1 Definições**

Quando escutamos a palavra Marketing, pensamos logo em outdoors, banners, propagandas em emissoras de televisão, é esse o significado comum atribuído ao Marketing e até homens de negócio têm essa visão: de que o Marketing se resume a divulgar e expor o produto, ou seja, se trata de uma ferramenta para se livrar do produto. Mas o Marketing se resume a isso? A resposta é não. Na verdade a propaganda e a divulgação do produto são etapas finais do Marketing, mas nunca as primeiras ou muito menos as únicas. Hoje, justamente no auge do capitalismo e da globalização, temos inúmeras falácias acerca do marketing. Além dessa da propaganda, temos as de que o marketing é: uma maneira de “criar” necessidades, ou de manipular ou induzir pessoas a fazerem o que não querem, comprando o que não desejam ou necessitam, Campomar (2001 p.17) enumera algumas dessas falácias e discorda, já que a promoção constitui uma das ferramentas do marketing e a mesma não induz as pessoas a comprarem o que as empresas desejam: elas possuem suas próprias necessidades e desejos. Segundo Kotler (1998, p. 30) o Marketing não é uma ferramenta para se livrar do que foi produzido, mas uma ferramenta para criar valor genuíno para os clientes e as palavras-chave dos profissionais de marketing são: qualidade, serviços e valor.

Para criar valor genuíno para os clientes é necessário entendê-los e essa é a primeira função do Marketing: ajudar a entender melhor os clientes das empresas que o utilizam; entender as necessidades dos clientes, bem como os seus desejos. Para entender os clientes, sejam eles os mais acessíveis, mas também os potenciais clientes, é necessário conhecer as variáveis controláveis e incontroláveis que influenciam a empresa e as relações que esta mantém com os seus clientes.

O Marketing como função, é um processo capaz de ajudar desde a definir mercados e ajudar a formular estratégias para conquistar esses mercados até a

controlar as práticas adotadas após o planejamento e a execução. A definição dos mercados é uma necessidade, é impossível atingir todos os mercados, ser uma empresa global e extremamente diversa. A segmentação de mercado bem feita é uma exigência para o sucesso, como corrobora Kotler (2007, p.7): “Ao tentar servir a todos os clientes, eles podem não servir bem a nenhum cliente”. A segmentação é nada mais que a escolha do mercado a ser atingido, e para isso, deve não só atender-los, mas também deve pensar em formas para adicionar valor aos seus produtos, já que não basta apenas divulgar, mas também só pesquisar sobre os seus clientes e entendê-los sem tentar atingi-los em cheio é fazer mal uso do marketing. Todas as grandes empresas pesquisaram, se segmentaram, mas também agregaram valor aos seus produtos.

Basta olhar a Cadillac, que escolheu o mercado de carros de luxo, mas que o atingiu com sucesso ao oferecer mais esportividade a um mercado que antes era dominado por empresas que vendiam luxo, mas sem esportividade, e essa esportividade foi mais evidenciada recentemente, justamente quando o público da empresa foi se tornando mais velho, o que tornou necessário a adição de mais desse valor (esportividade), para um público mais jovem. A Volvo, por sua vez, se orgulha da segurança dos seus automóveis, agradando a um público mais conservador que busca muitas vezes mais segurança, mesmo que isso signifique sacrificar um pouco de esportividade. Essas empresas acertaram porque não só entendiam bem os seus clientes, mas usaram esse conhecimento para agregar valor aos seus produtos e assim agradá-los. Portanto, além de ajudar a entender mercados e divulgar produtos, o marketing ajuda também a agregar valor aos produtos.

McDonald e Wilson (2011, p. 2) corroboram, definindo a função do marketing como:

Marketing é um processo para: definir mercados, quantificar as necessidades dos grupos de clientes (segmentos) dentro desses mercados, determinar as proposições de valor para atender a essas necessidades, comunicar essas proposições de valor a todas as pessoas da organização responsáveis por entregá-las e conseguir com que elas cumpram o seu papel, desempenhar um papel adequado na entrega

dessas proposições de valor e monitorar o valor de fato entregue. “Se a amplitude do marketing inclui comportamentos do consumidor, marketing de instituições, canais mercadológicos e a eficiência de sistemas de distribuição, então não há razão para que os estudos desses fenômenos não sejam designação de ciência

O Marketing possui, portanto uma ampla função dentro das empresas e pode ser utilizado desde muito cedo nas organizações. Ao contrário do que se pensa, o marketing é muito mais do que propaganda, o marketing é uma grande ferramenta e mais do que isso, é também uma ciência. Já que, para que algum ramo de estudo humano seja classificado como ciência, ele deve antes se enquadrar como um conjunto classificado e sistematizado de conhecimentos, com uma ou mais teorias centrais e deverá possuir técnicas e métricas de predição para realizar previsões dentro do que a teoria se propõe a estudar, desempenhar e entregar em termos de resultados.

Hunt, citado por Cobra (2011), afirma:

“Se a amplitude do marketing inclui comportamentos do consumidor, marketing de instituições, canais mercadológicos e a eficiência de sistemas de distribuição, então não há razão para que os estudos desses fenômenos não sejam designação de ciência”.

## **2.2 Variáveis Incontroláveis: Concorrentes e Governos**

O ambiente do Marketing é um composto de variáveis incontroláveis pela empresa. Esse composto é formado por uma série de influências e variáveis também incontroláveis geradas pelos agentes desse ambiente. Os agentes desse ambiente são os concorrentes e o governo. (MCDONALD E WILSON, 2011, p. 4).

Os concorrentes exercem diversas pressões sobre a empresa por meio de diversos fatores, entre eles a tecnologia, que hoje, no seu ápice foi responsável pela falência de uma série de gigantes, entre os quais, o mais recente foi a Kodak e responsável também pelo declínio de outros, como a antes líder em tecnologia

no seu segmento, a IBM. E os governos por sua vez, exercem suas pressões por meio das suas medidas econômicas, fiscais, legais, sociais e políticas. A criação de um novo imposto, mudanças na taxa SELIC, a criação de novas leis e muitas outras medidas são exemplos de medidas que afetam as empresas, como McDonald e Wilson (2011, p. 5) corroboram: “As medidas fiscais, econômicas, legais, sociais e políticas dos governos dos países nos quais vendemos nossos bens também determinam o que podemos fazer”.

Os agentes, governos e concorrentes, que compõem o ambiente externo do marketing, são incontroláveis também para a própria sociedade, que é composta justamente pelas pessoas, que juntas, compõem os mercados. As empresas portanto, influenciam e são influenciadas pela sociedade, assim como os governos.

Temos então um ambiente dinâmico no caso do marketing, um ambiente que não pode ser controlado, apenas monitorado e as empresas não devem tentar mudá-lo, mas adaptar-se a ele e aos mercados que ele influencia, assim como influencia as empresas.

### **2.3 Clientes e Mercados**

Os clientes são os alvos das pesquisas, dos estudos de mercado e de todo o marketing das empresas. Suas necessidades, desejos e disposição para gastar, quando e quanto, são objetivos de entendimento das empresas. As necessidades dos clientes são o composto das necessidades físicas, individuais e sociais das pessoas.

Kotler (2007, p.4), escreveu o seguinte sobre as necessidades:

O conceito mais básico por trás do marketing é o das necessidades humanas. As necessidades humanas são situações de privação percebida. Incluem necessidades físicas básicas de alimentação, vestuário, abrigo e segurança; necessidades sociais de pertencer a um grupo e de afeto e necessidades individuais de conhecimento e expressão das próprias ideias e sentimentos. Elas não foram inventadas pelos profissionais de marketing; são elementos básicos da condição humana.

Os desejos, segundo Kotler (2007, p. 4): “São a forma que as necessidades assumem quando são moldadas pela cultura e pela personalidade individual”. Temos a nossa necessidade básica de alimentação, porém, por exemplo, ao sentir fome, enquanto um estrangeiro ficaria satisfeito com um hambúrguer, o brasileiro possivelmente preferiria um prato com carne, arroz, salada e feijão. E isso é cultural, é algo nosso, é o nosso desejo diante da nossa necessidade de alimento e esse mesmo prato varia muitas vezes nos almoços de cada brasileiro; justamente porque temos aspetos culturais em comum, mas temos personalidades únicas, desejos únicos para as satisfações das nossas necessidades, embora esses nossos desejos possam vez ou outra ter semelhanças entre si.

Las Casas (2002, p. 15) corrobora, definindo marketing como:

(...) área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Juntando essas duas: necessidades e desejos e adicionando poder de compra temos então um novo prato: as demandas. Os desejos são compartilhados pelas pessoas e essas possuem poder de compra por possuírem dinheiro, então temos as demandas, com suas características únicas, constituindo assim mercados, ou seja: grupos sociais com demandas diferentes, que incentivam a troca, ou “O ato de obter de alguém um objeto desejado oferecendo algo em troca”, segundo Kotler (2007, p. 6).

## **2.4 O Ambiente do Marketing**

Um bom relacionamento entre as partes é, muitas vezes o segredo do sucesso nas negociações e no marketing o mesmo princípio se aplica. As empresas precisam construir uma série de relacionamentos com fornecedores, concorrentes, públicos, intermediários financeiros e outros públicos para manter-

se na sua posição. Para isso, é necessário conhecer o ambiente que circunda o marketing e as empresas, o ambiente externo. Kotler (2007, p.56) classifica em dois os participantes do ambiente externo ao marketing: o Microambiente e o Macroambiente.

Para o plano de marketing e suas estratégias alcançarem o cliente as capacidades da empresa passarão, primeiramente, pelo microambiente e, em seguida, o macroambiente, constituindo, assim, o ambiente do marketing, para, então, chegar ou estabelecer correspondência com as necessidades dos clientes, porque, em primeiro lugar, a empresa deve se orientar internamente visando o seu ambiente externo, para depois alcançar os clientes. McDonald e Wilson (2013, p.4)

#### **2.4.1 O Microambiente**

O microambiente é o composto pelas “pessoas” que estão mais próximas da empresa, são aquelas com quem as empresas lidam com mais constância. O micro ambiente é o ambiente imediato, portanto o que se, primeiramente não for corretamente estudado, impossibilitará atingir o macroambiente com sucesso. Os participantes do microambiente são: a empresa, fornecedores, clientes, concorrentes e públicos. Basta, D. et al (2003, p. 23) "o microambiente do marketing é formado por concorrentes, intermediários, entidades privadas e públicas."

A empresa, apesar de ser interna, constitui um dos sujeitos do microambiente porque é dela que partirão os planos de marketing, que por sua vez influenciarão todas as outras relações com os outros membros do microambiente. Já os fornecedores são outro elo importante dentro do microambiente da empresa. As empresas que dependem de insumos que não produzem, estão fadadas a fracassar se não mantiverem boas relações com os fornecedores, já que elas produzem os seus produtos baseando-se nos insumos que recebem dos fornecedores. Portanto, é evidente que eventualidades como escassez de suprimentos, atrasos nas entregas, greves e outros fatores podem prejudicar a produção da empresa.

Os fornecedores constituem um elo importante no sistema geral de entrega

de valor para o cliente da empresa. Como afirma Kotler (2007, p.56): “Eles oferecem os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços”.

Além da empresa e dos fornecedores, como parte do microambiente, existem também os intermediários do marketing, que são as empresas que ajudam a distribuir os produtos de outras empresas, porém com sua porcentagem de lucro. Alguns grandes intermediários são: Wal-Mart, Best Buy, Lojas Americanas entre outros. Esses intermediários, por meio da revenda, colocam os produtos de milhares de empresas nas ruas, para o consumidor final. Então a função desses intermediários é servir como uma ponte entre a empresa que produz para determinados clientes e os próprios clientes. Dentro dos intermediários, além desses, que são os intermediários de marketing, existem também os intermediários financeiros.

Os intermediários financeiros são aqueles que aumentam o poder de compra dos clientes e das empresas, ou que os livram de riscos financeiros. Os bancos, as financeiras, as seguradoras e vários outros negócios se classificam como intermediários financeiros. Os intermediários financeiros dão segurança a ambas as partes de diversas formas: como os bancos e seus empréstimos que vão desde pequenas quantias firmadas para serem usadas como capital de giro, até grandes quantias como vemos hoje bem divulgadas pela mídia, como por exemplo os grandes empréstimos oferecidos pelo Banco Nacional do Desenvolvimento. A capacidade dos equipamentos e da tecnologia também são consideradas na auditoria interna. Para Ferrell e Hartline (2005, p.38): “A análise do ambiente interno da empresa considera questões como a disponibilidade e a distribuição dos recursos humanos, a idade e a capacidade dos equipamentos ou da tecnologia (...)”. Já para o cliente, a velha poupança e uma série de seguros podem oferecer segurança tanto para a empresa, quanto para os clientes. Portanto é visível a necessidade de manter um bom relacionamento com os dois tipos de intermediários: do marketing e os financeiros.

Já os clientes, que são o foco da empresa, no ambiente do marketing constituem cinco tipos de mercado, com uma série de demandas exigidas por eles. Kepler e Kotler (2012, p.31) enumeram as demandas:

- Demanda negativa: consumidores não gostam do produto e podem até evita-lo.
- Demanda inexistente: Consumidores podem não conhecer ou não ter interesse pelo produto.
- Demanda Inativa: consumidores podem compartilhar uma forte necessidade que ainda não é correspondida por produtos existentes..
- Demanda em declínio: consumidores começam a comprar o produto com menos frequência ou simplesmente deixam de comprá-lo.
- Demanda irregular: consumidores compram com um espaço de tempo entre os picos de compra, com sazonalidade.
- Demanda completa: consumidores estão adequadamente comprando todos os produtos postos no mercado.
- Demanda excessiva: mais consumidores e mais demanda do que a empresa consegue cobrir. É um caso de pouca oferta para muita demanda.
- Demanda alienada ou pouco saudável: consumidores que podem ser atraídos por produtos que podem trazer consequências sociais indesejadas.

Todas essas demandas são oriundas de cinco tipos de mercados: os mercados consumidores, que são constituídos por pessoas comuns que compram bens e serviços para consumo próprio. Os organizacionais, que por sua vez compram produtos e serviços mais complexos, com utilização a pequeno, médio e longo prazo, como para o uso no processo produtivo por exemplo. Os mercados revendedores que compram bens e serviços com o principal propósito de revendê-los para assim gerar lucro. Os mercados governamentais, que são compostos pelas diversas ramificações do governo que os utilizam para diversas atividades, desde a imediata alienação do bem ou serviço para outros que deles necessitam, ou para produzir ou dar suporte a serviços públicos prestados pelo governo. Por último temos o mercado internacional, que engloba: consumidores, produtores, revendedores e governos.

Os concorrentes por sua vez, não são parceiros diretos, podem até vir a ser, mas em geral os concorrentes servem de comparação. O Benchmarking, uma das principais ferramentas estratégicas da administração, se baseia na análise dos pontos fortes e fracos dos concorrentes, para então gerar modificações e aprimoramentos em geral dentro da empresa com o intuito de melhorá-la e colocá-la em uma posição de superioridade em relação aos concorrentes.

Por último, os públicos constituem todos os grupos de pessoas, que nas suas categorias influenciam a empresa. Podem ser: financeiros, ligados à mídia, governamentais, de interesse, locais, gerais e internos. Que correspondem respectivamente a: bancos, empresas de investimentos e acionistas no caso do financeiro, jornais e revistas, governos, associações comunitárias, moradores da região e outros constituem os locais, já os gerais são o público em geral, a massa, e os internos são os próprios funcionários, gerentes, voluntários e membros em geral da empresa.

#### **2.4.2 O Macroambiente**

O Macroambiente, do ambiente externo do marketing, é um conjunto contendo forças maiores do que as enumeradas no microambiente. Segundo Kotler (2007, p. 59), os componentes do macroambiente são as forças: demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas e culturais.

Demografia é o estudo da população humana, classificando-a mediante o seu tamanho, densidade populacional, localização, idade, sexo e outros dados estatísticos. A importância de criar um banco de dados demográficos, reside no maior entendimento que esse dará sobre uma determinada população, com qualquer idade ou sexo, em qualquer localização. Foram os dados demográficos recentes da China, e não apenas os dados econômicos da mesma que despertaram uma série de interesses em diversas empresas. Diante da grande população jovem, de crianças, adolescentes e jovens adultos, grandes empresas de tecnologia desembarcaram no território Chinês, juntamente com outras empresas voltadas para um público mais jovem, mas também aquelas voltadas

para crianças, como a Disney. Já os dados econômicos revelam muito sobre a população de um país. Em países em que impera a economia agrícola, é natural que exista um mercado menor para bens de consumo, já que existe pouco dinheiro e a subsistência impera no lugar da exportação. Situação contrária aos países industrializados, que possuem um vasto mercado para uma grande quantidade de bens, como o chinês. Um mercado que não só produz em larga escala para o mundo todo, mas que também absorve grande parte da produção mundial de produtos dos mais variados tipos, desde insumos até produtos prontos, manufaturados. A renda, o custo de vida, as taxas de juros e uma série de outros fatores econômicos também constituem o ambiente externo do marketing, no macroambiente. Segundo O.C Ferrell e Hartline (2005, p.38) "a análise do ambiente externo inclui fatores externos pertinentes, competitivos, econômicos, sociais, políticos/legais e tecnológicos (...)".

O ambiente natural envolve os recursos usados para a produção, ou diretamente como insumos na produção industrial. Com a degradação ambiental, as grandes empresas e os governos estão sendo forçados a mudar suas práticas, embora algumas extremamente nocivas continuem em pleno vapor, como a queima do carvão para gerar energia. Essas preocupações geraram uma nova consciência ambiental nas empresas e conseqüentemente novos produtos e um novo ciclo de consumo. Que juntamente com o ambiente tecnológico e social e cultural influenciam a empresa significativamente com suas forças tecnológicas, sociais e culturais.

Kotler e Armstrong (2004, p.52) afirmam que:

O ambiente de marketing inclui forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus consumidores, da mesma forma que afeta sua relação com outros departamentos da empresa, membros do canal, fornecedores, concorrentes e públicos. Inclui também forças demográficas e econômicas mais amplas, forças políticas e legais, forças tecnológicas e ecológicas e forças sociais e culturais.

### 3. Planejamento Estratégico

Cada empresa deve encontrar o seu caminho, seu plano para alcançar novos horizontes ou para ao menos continuar caminhando firme. Esse caminho deverá ser percorrido por todos os níveis: do operacional onde são produzidos seus produtos ou serviços, passando pelo tático onde existe a baixa gerência e uma ponte entre o nível estratégico e o operacional, que somados temos também três pensamentos: a curto, médio e longo prazo.

O nível estratégico, também chamado de nível corporativo, é o nível que geralmente cuida do longo prazo, enquanto os níveis táticos cuidam do médio prazo e o operacional do curto prazo, porém no planejamento estratégico, existe uma maior interação entre os níveis tático e operacional na empresa na condução dos planos de marketing e estratégias funcionais. O nível estratégico pensa no longo prazo em três etapas de planos: anuais, de longo prazo e os planos de adaptação. Kotler (2009, p. 30) diz o seguinte: “As empresas normalmente preparam planos anuais, planos de longo prazo e planos estratégicos”. Em contrapartida, o plano estratégico envolve adaptar a empresa para que ela consiga obter vantagens (...)

Os planos anuais são planos que visam manter as operações da empresa em pleno funcionamento. São planos conservadores que visam dar suporte aos planos de longo prazo e aos planos de ajuste e por isso é necessário que eles sejam bem feitos. Um caso de plano anual fracassado é o da Disney no começo da década passada; a empresa teve um rápido crescimento nas duas décadas anteriores a essa devido a novas práticas administrativas predominantemente centralizadoras, que ao mesmo tempo em que foram responsáveis por um rápido crescimento, também aumentaram as dificuldades administrativas da empresa. A solução foi rever o planejamento estratégico da empresa, começando pelos planos anuais que já viriam a adotar práticas descentralizadoras: mais autonomia para os gerentes do nível tático e a terceirização de parte das atividades da empresa, por exemplo, porém essas mudanças iniciais por serem de curto prazo, foram apenas um pontapé inicial para as mudanças a longo prazo que viriam a ser implantadas

na empresa e que mais tarde seriam adaptadas e ajustadas diante das novas variáveis que a empresa encontraria na década seguinte.

A importância do plano estratégico está na adaptação ao futuro, na preparação dentro da empresa, para que esta futuramente sobreviva ao alcançar os seus objetivos e continuar o seu crescimento firmemente. As estratégias de marketing muitas vezes se originam a partir de planos estratégicos mais amplos e completos, que conseguem avaliar a real situação da empresa, ou seja, os seus pontos fortes e fracos e no que ela deve melhorar. O foco do planejamento estratégico é, portanto, o processo de desenvolver e alinhar, ou conectar estrategicamente os objetivos e habilidades de uma organização com todas as possibilidades que o marketing possa oferecer a empresa naquele mercado, composto pelo segmento escolhido pela empresa e no seu respectivo ambiente, ou seja, um mercado em mutação, já que assim como as pessoas que os compõem também mudam, os segmentos e seus ambientes também são mutáveis e mudam constantemente. O que torna imprescindível a existência de um bom planejamento estratégico, aliado a um bom planejamento de marketing e boas estratégias funcionais, como afirma Kotler (2007, p.30).

### **3.1 Fase um: definição da missão**

O planejamento estratégico começa com a definição da missão da empresa. Mas o que é missão? Seria missão apenas o que a empresa faz ou que ela vende ou oferece na forma de serviços? O planejamento estratégico começa com uma série de respostas exigidas, na verdade, por perguntas como: O que fazemos? Para quem fazemos? E mais importante, Por que fazemos? Essas são as perguntas que devem ser definidas em uma boa definição da missão da empresa, mas mais do que isso, as empresas devem atrelar a definição de sua missão a alguns parâmetros: a missão não pode ter uma definição longa demais ao ponto de não ser lembrada, também não pode ser ampla demais ao ponto de ser vaga e deve ser inspiradora, capturar uma essência com a qual o público-alvo da empresa possa se identificar. Segundo CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p. 56) “A

missão (mission statement) de uma organização incorpora o mercado nas considerações sobre a concretização da visão de negócios.” Uma boa definição da empresa, além de ajudar a traçar com mais facilidade os objetivos da empresa, também ajuda a motivar os funcionários, já que estes se sentem como parte de algo maior, não apenas como parte de uma empresa que faz aquilo ou vende algo.

Como coloca Kotler (2007, p.31):

(...) Uma declaração de missão é uma declaração do propósito da organização – o que ela quer realizar no ambiente maior. Uma declaração de missão clara age como uma “mão invisível” que orienta as pessoas em uma organização. Estudos têm demonstrado que empresas com declarações de missão bem definidas apresentam um melhor desempenho financeiro e organizacional. “A administração deve evitar estabelecer uma missão muito restrita ou ampla”.

Portanto, é muito importante definir corretamente esse aspecto. Uma definição de missão muito ampla, que desse espaço para objetivos grandes demais para a empresa seria algo nocivo para a própria empresa. Um exemplo disso são as empresas que apesar de pequenas, tentam se segmentar demais e que por consequência sempre definem suas missões amplamente e seus objetivos também. Gerando assim uma série de irrealismos, que ao contrário de motivarem os funcionários, os colocam sobre pressão ou pouco conectados com os verdadeiros ideais da empresa, se é que esses ainda existem. Mas o mesmo também pode acontecer quando a empresa define a sua missão de uma forma muito restrita, o que gera justamente o efeito oposto: empresas de grande potencial teriam o mesmo limitado. Imaginemos uma empresa regional, mas que consiga uma série de necessidades e desejos também presentes em regiões vizinhas, o que aconteceria se ela restringisse o a sua missão apenas àquela região que ela já aborda com tanta facilidade? Claramente ela restringiria o seu potencial e minimizaria o seu crescimento.

Como afirma Kotler (2007, p. 31):

(...) Um fabricante de lápis que diz que faz parte do negócio de equipamentos de comunicação está definindo sua missão de maneira

ampla demais. A Singapore Airlines estaria se iludindo se adotasse a maior companhia aérea do mundo. Ao selecionar os métodos promocionais a serem incluídos no composto promocional, é importante assumir uma perspectiva de comunicação de marketing integrado, isto é, coordenar os elementos promocionais e outros esforços de marketing que comunicam com os consumidores-alvos para maximizar o impacto total sobre os mesmos.

Olhemos a Wal-mart, a empresa que já foi a maior do mundo em número de funcionários; ela é essencialmente uma empresa que busca os menores preços e isso não a difere de nenhuma empresa varejista, ou seja, de nenhum de seus concorrentes, porém, ela não faz apenas isso, a sua missão é: “oferecemos preços baixos todos os dias e damos às pessoas comuns a chance de comprar as mesmas coisas que as pessoas ricas”. Soa bem melhor do que apenas: vendemos produtos por preços baixos, dá uma característica, objetivo social de levar o que é bom também aos que não podem, ou seja: passa uma imagem de igualdade, uma empresa que iguala ricos a pobres e que têm um importante papel social a ser realizado. Essa missão além de não possuir uma definição ampla demais, é fácil de ser lembrada.

### **3.2 Fase dois: estabelecimento de objetivos e metas para a empresa**

Os objetivos da empresa devem partir da definição da missão. No caso Wal-Mart, como seriam os seus objetivos? Ao definir a sua missão como, de forma resumida: tornar mais acessível aos pobres as mesmas coisas que pessoas ricas compram, o objetivo da empresa é: oferecer produtos e serviços de qualidade, porém com preços baixos. E isso ela faz de diversas maneiras, uma delas é produzir suas próprias versões de produtos mais caros encontrados no mercado, o que reduz custos ao reduzir as compras de determinados produtos que agora concorrem com os próprios produtos da rede e estabelecendo as suas marcas, que apesar de oferecerem produtos genéricos de produtos de outras marcas, os oferece com qualidade e por preços bem menores. Assim, ela de fato cumpre a sua missão que ela mesma definiu, ao atingir seus objetivos de produção de qualidade e verticalizada, com

produtos finais de preços baixos. Sendo assim, após a criação dos objetos, o próximo passo é planejar o seu portfólio de negócios dentro dos passos do planejamento estratégico das empresas.

### 3.3 Fase três: desenvolvimento do portfólio de negócios

O portfólio de negócios é primeiramente uma enumeração de todos os negócios da empresa, nas suas menores unidades, como afirmam CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p. 42) : “visão do negócio mostra a imagem da organização no momento da realização de seus propósitos futuros” e Kotler (2007, p. 32): “Orientada pela declaração de missão da empresa e seus objetivos, a administração deve agora planejar seu portfólio de negócios – o conjunto de negócios e produtos que constituem a empresa”. Portanto, o portfólio de negócios constitui uma lista contendo todos os negócios da empresa, que será estudada, com o objetivo de classificar e entender mais sobre cada um desses negócios. Afinal, o objetivo dessa etapa é: “colocar no papel” os pontos fracos e fortes da empresa.

Figura 1- As etapas do planejamento estratégico

NÍVEL CORPORATIVO			
			Níveis de unidade de negócios, produto e mercado
Definição da missão da empresa	Estabelecimento de objetivos e metas para a empresa	Desenvolvimento do portfólio de negócios	Planejamento do marketing e outras estratégias funcionais

Fonte: Aatoria Própria

Cada unidade mínima de negócio pode ser chamada de Unidade estratégica de Negócios, ou UEN, cada UEN é uma unidade diferente entre si, por possuir missões e objetivos diferentes dentro de uma mesma missão e objetivos dentro da empresa. As UENs podem ser analisadas de diversas formas e gerando assim uma grande variedade de resultados. Porém, existem métodos mais populares nas análises das UENs e conseqüentemente no desenvolvimento do portfólio de negócios. Um dos maiores grupos de consultoria do mundo, o Boston Consulting Group, ou Grupo de Consultoria de Boston, criou e utiliza uma metodologia própria, uma técnica desenvolvida e extensivamente utilizada por eles mesmos: a Matriz de Crescimento/Participação do BCG.

A Matriz de Crescimento/Participação do BCG consiste em quatro classificações que são obtidas comparando as possibilidades de crescimento com a participação do mercado. Graficamente temos um quadrado dividido em quatro partes, sendo que avançando de baixo para cima, temos um maior crescimento nas duas partes de cima, portanto, e partindo da esquerda para a direita temos um mercado menor. Obviamente, de cima para baixo teremos uma taxa de crescimento menor e da direita para a esquerda uma dominação do mercado maior.

Já as classificações são as seguintes: Vaca leiteira, representando negócios com crescimento modesto, porém com grande participação no mercado. Abacaxi, representando negócios com baixo crescimento e baixa participação no mercado. Acima da Vaca Leiteira temos a Estrela, no campo esquerdo, que representa negócios com grandes taxas de crescimento e com grande parcela do mercado, já ao seu lado direito observa-se o ponto de interrogação, representando negócios com grande potencial de crescimento, porém com baixa concentração do mercado.

A matriz de Crescimento/Participação do BCG possui suas dificuldades assim como suas qualidades: ela oferece uma classificação clara sobre as

menores unidades de negócio da empresa, ao mesmo tempo em que é difícil analisar as unidades com grande precisão. Tal tarefa exige tempo, profissionais altamente capacitados e tudo isso implica em maiores custos para construir a matriz corretamente. Outro fato que pode pesar contra ela quando a empresa for procurar alternativas para o desenvolvimento do seu portfólio, no planejamento estratégico da mesma, é o fato dela oferecer respostas para as situações atuais das unidades de negócio e, portanto da empresa como um todo. Ela nunca será utilizada para tentar demonstrar uma situação futura das unidades e da empresa composta pelas mesmas, porém o seu uso ainda é incentivado, ao passo que tendo tempo, pessoal competente e recursos financeiros, essa matriz oferece uma visão atual, porém realista e completa sobre as UENs ao mensurar dos pontos muito importantes na análise de qualquer unidade de negócio ou empresa: seu tipo de mercado quanto ao crescimento e sua participação neste.

A figura 2 demonstra quatro UENs(cada x) distribuídas em três situações distintas. Primeiramente temos duas próximas das figuras com as estrelas, o que significa que duas unidades de negócio da empresa estão em mercados com altas taxas de crescimento, com grandes parcelas do mercado de ambas. A UEN situada na zona da vaca leiteira significa que esse negócio está situado em um mercado com taxas menores de crescimento, mas que ainda sim possui uma grande parcela desse mercado, já que quanto mais próxima da esquerda a UEN tiver, interpreta-se que afatia do mercado que essa UEN possui é maior. Já quando ela tiver acima, nas casas de cima, a taxa de crescimento do mercado onde a UEN está inserida é maior. Por último, no exemplo dado acima, temos uma última unidade de negócio situada na zona do abacaxi, que não é satisfatória, porque representa que essa unidade está em um mercado com pouco crescimento e com uma pequena parcela desse mercado.

Figura 2 – Matriz de Crescimento/Participação do BCG(Boston Consulting Group)

### Taxa de Crescimento

<b>ESTRELA</b> X      X	<b>INTERROGAÇÃO</b> (?)
<b>VACA LEITEIRA</b> X	<b>ABACAXI</b> X

Fonte: Aatoria Própria

### Participação no Mercado

Mas e no total, como poderemos analisar a situação total da empresa no exemplo? A situação é favorável, já que duas UENs estão em excelente situação, uma está em uma zona com pouco crescimento, o que implica menores lucros, mas esta possui uma grande fatia do mercado, o que dá certo conforto para a empresa. E apenas uma está em situação pouco satisfatória, portanto ela deve ser o principal foco dos esforços da empresa. Ou ela decide investir nessa UEN ou abandoná-la, reduzindo assim seus custos. Porém, como ela foi classificada em um mercado com baixo crescimento, o mesmo resultado negativo implica em um positivo: as taxas de manutenção de empresas nessa faixa são menores, portanto, partindo de uma rápida análise, já é possível apontar, embora sem muita certeza, que seria mais viável tentar investir na empresa, para que ela possa então alcançar uma parcela maior do mercado, ou mudar a mesma de segmento, buscando mercados com taxas de crescimento maiores, porém o contrário do que fora dito anteriormente acontece aqui: assim com os mercados com taxas de crescimento menores implicam em menores custos para as empresas, os maiores

implicam sim em maiores rendimentos, mas também em maiores lucros. O que então nos dá a seguinte conclusão sobre uma possível UEN situada na zona da interrogação: apesar dela significar uma UEN situada em um mercado com taxas maiores de crescimento, talvez manter uma empresa nessa zona se torne ainda pior do que manter uma na zona do abacaxi, já que mesmo em zonas com maior crescimento, o mesmo não serviria de muita coisa se a UEN tivesse pouco mercado, como seria caso fosse classificada na zona da interrogação, já que essa classificação, além desse dado negativo, também acarretaria em maiores custos de manutenção.

Além da matriz do BCG, também é muito utilizada a Matriz de Crescimento Mercado/Produto, ilustrada na Figura 3

Figura 3- Matriz de Crescimento Mercado/Produto

Mercados Existentes	Novos produtos Penetração de Mercado	Produtos Existentes Desenvolvimento de Produto
Novos Mercados	Novos Produtos Desenvolvimento de Mercado	Produtos Existentes Diversificação

Fonte: Aatoria Própria

A Matriz de Crescimento Mercado/Produto pede primeiramente que a empresa decida o que quer fazer. Ela pode, por meio dos seus produtos já existentes, tentar aumentar a sua penetração nos mercados que já existem por meio de expansão física ou digital, o que certamente aumentaria sua penetração no mercado, dando lucro ou não, ou tentar desenvolver novos mercados. A escolha nesse caso é motivada muitas vezes pelo tipo de mercado no qual os produtos estão inseridos. Mercados possuem diferentes características, alguns possuem alta inovação, outros pouca, alguns já estão saturados de mais, com

competição excessiva, já outros são novos e possuem relativamente pouca competição, portanto a empresa deve entender esses mercados. No caso de mercados novos, existe a possibilidade do desenvolvimento dos mesmos, mas como uma empresa criar novos mercados com produtos existentes? Essa estratégia consiste em investimentos em uma maior segmentação dentro desses novos mercados, como por exemplo, uma empresa que venda planos de tv a cabo para pessoas com baixa renda: ela poderia escolher dentro desse grupo uma série de segmentos ou subgrupos, como por exemplo, pessoas mais jovens, ou pessoas mais velhas, para então desenvolver esses novos mercados oferecendo o seu antigo produto, porém com algumas modificações.

Já no caso de produtos novos, as empresas podem com eles: entrar em mercados já existentes, por meio de investimentos pesados no desenvolvimento do produto. Nesse caso, os investimentos seriam para melhorar a qualidade do produto, já que em mercados já existentes, a inovação é menor do que em mercados novos, o que implica em menor diversificação. Então a qualidade poderá ser um diferencial, apesar dos concorrentes já tê-la, por se tratar de mercados antigos com empresas já estabelecidas.

No caso de mercados novos, só existe um caminho: a diversificação. Enquanto muitas empresas lançam produtos novos para mercados novos, muitos desses produtos são também genéricos, ou seja, apresentam pouca diferenciação entre si e essa clara semelhança é muitas vezes fruto diante de uma busca por uma maior segurança, baseada na ideia de não ir muito além ou não ser radical no desenvolvimento do produto e assim ter incertezas quanto à aceitação do mesmo pelo mercado, porém isso constitui uma desvantagem: se torna fácil obter os olhares do público, seja para o bem ou para o mal, o que torna a diversificação do produto uma excelente ideia, com a agregação de novos itens, novas tecnologias ou mesmo versões próprias e únicas da empresa de tecnologias já existentes.

A diversificação, porém é um processo longo e dispendioso, que certamente irá agregar para a marca, seja em admiração, seja em popularidade apenas, mas que nem sempre poderá resultar em resultados financeiros satisfatórios. Temos exemplos claros de inovações todos os dias, a Xiaomi, uma fabricante chinesa de

smartphones de alto desempenho, por exemplo, criou um botão que aciona macros preestabelecidos pelo cliente, o que permite ao usuário realizar uma série de funções ou tarefas sem ter ao menos que ligar o smartphone. Essa é uma inovação em um novo mercado, o mercado dos smartphones, que apesar de ainda ser novo, já enfrenta um pouco de estagnação e pouca inovação. Outro exemplo de inovação foi dado pela Starbucks, uma tradicional franquia de cafés e lanches sediada nos Estados Unidos, que em há cerca de quinze anos comprou um serviço de música chamado Hear Music, com o intuito de incorporá-lo às suas lojas com o objetivo de criar uma nova experiência: associar o prazer de tomar um bom café, ao prazer de escutar suas músicas favoritas.

Dessa forma, a empresa passou de ser apenas uma grande franquia de café, com características europeias, para ser uma empresa inovadora dentro do seu ramo, transcendendo a importância da qualidade já comprovada dos seus cafés devido a sua grande expansão, e alcançando um novo patamar no relacionamento com os seus clientes. Kotler (2007, p.36). Outro exemplo de boa utilização da matriz em questão pela Starbucks foi sua bem sucedida tentativa de aumentar a sua participação em mercados já existentes com seus produtos antigos. Como ela o fez? Com pequenas modificações nos seus produtos já existentes, nas lojas para ser mais específico, já que loja também constitui o produto e este não deve ser visto apenas como o que é comprado pelos clientes. Essas modificações foram: a adição de drive-thrus, a criação de um cartão de débito da empresa, visando aumentar o poder de compra dos clientes e a adição de redes wifi gratuitas em todas as lojas. Essas modificações seguem a seguinte ideia, como menciona Kotler (2007, p.36): “Se pode vender mais para os clientes sem alterar os produtos”, o que de fato foi feito, já que ela apenas incrementou os produtos já existentes, sem modificar sua qualidade, mais sim adicionando qualidade aos mesmos, o que resultou em um modo pouco invasivo de penetração de mercado.

### **3.4 Planejamento de Marketing**

O planejamento de marketing, ou plano de marketing é a etapa que sucede uma análise sobre o ambiente e tem como objetivo principal a introdução de novos produtos e práticas relacionadas ao marketing. Segundo McDonald e Wilson (2011, p. 18) Planejamento de marketing ou plano de marketing é: “A aplicação planejada de recursos de marketing para atingir os objetivos de marketing”.

No plano de marketing essas dez etapas são enquadradas em quatro fases distintas: fase de determinação de metas, fase da revisão da situação, fase da formulação da estratégia e fase da alocação de recursos e monitoração.

O plano estratégico de marketing, resumindo, serve para determinar onde a empresa está, para onde quer ir e como chegar lá.

### **3.4.1 Abordagem Mcdonald e Wilson**

As dez etapas do plano de marketing segundo McDonald e Wilson (2011, p. 35) são (em ordem): missão, objetivos corporativos, auditoria de marketing, revisão geral do mercado, análise SWOT, premissas, objetivos e estratégias de marketing, identificação de planos e mixes alternativos, orçamento e programa detalhado de implementação para o primeiro ano. Sendo que esses dez itens são distribuídos em quatro categorias: fase um, ou fase de determinação de metas; fase dois, ou fase de revisão da situação; fase três ou fase de reformulação da estratégia, e por último a fase quatro, a fase de alocação de recursos e monitoração.

#### **3.4.1 Fase Um**

Nessa fase são estabelecidos uma missão para o plano de marketing e os objetivos corporativos, a missão é também uma razão filosófica que explica o porquê da empresa existir por meio de um objetivo amplo. Segundo Richers (2000, p.31) “uma empresa deve ser impulsionada pela vontade de acertar, uma espécie de combustível que movimenta toda organização, desde o simples operário até o presidente” e a missão tem a sua parte nisso.

Esses dois processos da elaboração de um plano de marketing não funcionam separadamente e em geral consistem em traçar um objetivo geral que proporcionará satisfação para a empresa e seus acionistas e que deverá ser sustentado, ou justificado por uma declaração contendo; seu papel ou contribuição (lucro, serviço ou alcance de novas oportunidades), a definição do negócio, as competências distintivas (as habilidades ou competências que poderão ser desenvolvidas ou melhoradas) e as indicações do negócio, sendo esta última uma indicação do que de fato a empresa fará, o que ela poderá fazer e o que nunca poderá fazer. (MCDONALD e WILSON, 2011, p. 18). Segundo os autores, uma missão deve ser precisa e direta, o que segundo os mesmos não acontece, ao classificarem os tipos de missão em três: tipo um: missão maternal, uma declaração cujo objetivo é apenas agradar os acionistas, não possuindo, portanto utilidade pratica; mudança tipo dois: que consiste em uma missão ampla e que demonstra a situação real da instituição, conseguindo causar impacto nos executivos de todos os níveis e por último a missão tipo três, que consiste em uma missão cujo objetivo é declarar apenas o propósito de nível mais baixo, abrangendo apenas unidades estratégicas, departamentos de vendas ou grupos de produtos. Os três tipos de missão acima, representam os variados tipos de missão quanto a sua efetividade ou propósito. (MCDONALD e WILSON, 2011, p. 35)

A missão, que não deverá ter mais de uma página, deve possuir, segundo (MCDONALD E WILSON, 2011, p. 36): papel ou contribuição da empresa, definição do negócio, competências distintivas e indicações para o futuro:

- Papel ou contribuição:
  - a) lucro, ou
  - b) serviço, ou
  - c) a busca de oportunidade
- Definição do negócio: definir preferencialmente o que se faz, fazendo isso citando os benefícios e as necessidades que o negócio satisfaz
- Competências Distintivas: são os recursos essenciais da empresa, aquilo que a diferencia das outras, ou seja: suas qualidades,

competências e virtudes

- Indicações para o futuro: o que ela fará, poderá fazer e o que ela nunca fará

A fase um é, portanto uma abertura, o começo do plano de negócios, é a sua justificativa, a sua definição e a sua importância. A fase um também é um indicador de como o plano estratégico de marketing encaixará no plano executivo da instituição, portanto é de extrema importância para o funcionamento do resto do plano como um todo.

#### **3.4.1.2 Fase Dois**

A fase dois compreende uma análise da situação atual da empresa, uma análise que transcende a coleta de dados e uma análise financeira ou algo do tipo. Essa fase começa como uma auditoria de marketing, cujo objetivo segundo McDonald e Wilson (2011, p. 37) “É uma avaliação sistemática de todos os fatores externos e internos que afetaram o desempenho comercial da empresa durante um período definido” A auditoria de marketing irá avaliar o ambiente interno da empresa, mas também o externo e avaliará respectivamente: a própria empresa, as vendas por: localização geográfica, tipo de setor e produto e as participações de mercado, as margens de lucros e custos, as informações e pesquisas de marketing e as variáveis de mix de marketing: gerenciamento de produto, preço, distribuição, promoção, operações e recursos e avaliará externamente: o ambiente econômico, político, fiscal, jurídico, social, cultural, tecnológico e interempresarial, bem como o mercado e a concorrência.

A Figura 4 ilustra todas as dimensões de uma auditoria em marketing. A ordem na qual é realizada a auditoria é do ambiente mais externo, para o mais perto da empresa no ambiente externo, no caso da auditoria externa. A importância de seguir essa ordem está em avaliar com maior precisão as variáveis mais difíceis de serem analisadas e controladas, que de fato dificilmente poderão ser controladas. O Ambiente de negócios e econômico na Figura 4 representa

esse ambiente, em todas as suas dimensões: econômico, político, fiscal, jurídico, social e cultural. Como também as dimensões tecnológica e intraempresarial, que compõem o ambiente de negócios e econômico. Após esse ambiente, deve ser analisado o mercado de forma superficialmente, para depois adentrá-lo ao analisar características específicas, como o mercado total, seu tamanho, crescimento e tendências de valor/volume e em seguida penetrar ainda mais no estudo do mercado ao analisar seus: produtos, preços, distribuição física, canais, clientes, consumidores e as práticas do setor em geral. Essa etapa contrasta em comparação com a auditoria interna, com as margens de lucro e custos do mercado, as informações e pesquisas e marketing e as variáveis de mix de marketing. Por último, sobra apenas a concorrência para ser estudada nos seguintes quesitos: maiores concorrentes; tamanho; participações e cobertura do mercado; posição e reputação do mercado; capacidades de produção; políticas de distribuição; métodos de marketing; extensão da diversificação; questões de pessoal; ligações internacionais; lucratividade e principais forças e fraquezas

A etapa quatro, que é a visão geral do mercado, serve como uma extensão da análise externa do mercado realizada na etapa três (auditoria de marketing) e busca responder com clareza as seguintes perguntas: o que é o mercado, como ele funciona, quais são os pontos fundamentais de tomada de decisão e quais são os segmentos. Após a definição detalhada do mercado, o plano terá uma imagem completa para a última etapa da revisão da situação, a análise SWOT, cuja sigla significa strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças), é uma análise e classificação dos resultados da auditoria sob os conceitos de forças e fraquezas relacionadas às oportunidades e ameaças. Las Casas (2002, p.58) diz sobre o SWOT e o tópico ameaça, que a mesma é “uma situação desfavorável no mercado. Uma situação da empresa que não pode ser corrigida na atual estrutura, por exemplo, é uma ameaça”. Portanto, a empresa deve conhecer e trabalhar as suas forças, para aproveitá-las ao máximo e assim para poder também aproveitar as oportunidades que eventualmente surgirão e que deverão ser aproveitadas, já que muitas vezes as oportunidades não surgem com tanta frequência, e assim reduzir

as suas fraquezas diante de possíveis ameaças, já que o único modo da empresa se fortalecer diante de ameaças que surgirão é ter força o suficiente para aproveitar as oportunidades do presente e do futuro, para assim poder investir nela mesma e reduzir as suas fraquezas, o que diminuirá o potencial destrutivo das ameaças.

#### **3.4.1.3 Fase Três**

A fase da formulação da estratégia é a fase em que são estabelecidas as premissas mediante a revisão da situação, para então a partir delas traçar os objetivos e estratégias de marketing e estimar os resultados esperados e criar possíveis planos alternativos.

As premissas são basicamente constatações oriundas do resultado da fase dois, como exemplo de premissa podemos ter: a capacidade de produção dobrará ao final do ano, ou a entrada de um produto x da concorrência forçará uma queda de dez por cento nos lucros do produto y da empresa no final do ano. Mediante esses dados sólidos e selecionados, já que as premissas são mais do que dados, são uma seleção dos dados mais importantes para a empresa, serão traçados os objetivos e estratégias de marketing.

Os objetivos de marketing são geralmente englobados nas opções: produtos existentes para mercados existentes, produtos novos para mercados novos, produtos existentes para novos mercados e novos produtos para novos mercados. Cada um desses objetivos pode ser excessivamente conservador ou agressivo, portanto é muito importante avaliar com cuidado o que será feito ou criado em relação aos produtos existentes e os que serão criados futuramente. Além dessas estratégias, é importante dar atenção aos 4PS, já que eles também fazem parte de qualquer estratégia de marketing. Como também coloca Campomar (2011, p. 9): “do uso combinado dos 4Ps emerge o conceito de estratégia de marketing”. Os objetivos de marketing relacionados aos produtos devem ser passíveis de mensuração, porque caso contrário não seriam objetivos. Alguns exemplos de mensurações são: volume de vendas, valor de vendas e

outras projeções. (MCDONALD e WILSON, 2011, p. 40).

Observa-se então a complexidade dessa etapa, já que ela é geralmente a etapa intermediária dos planos de negócio e sua finalização, ao utilizar os quatro ps do marketing que são nessa etapa utilizados como estratégias para alcançar os objetivos de marketing traçados. A definição dos objetivos ajuda a traçar o que se quer alcançar e as estratégias lidam portanto, do como alcançar, do plano de fato que irá ser posto em prática para alcançar esses objetivos. Os autores também reforçam a importância de estimar resultados esperados e de estabelecer planos secundários e terciários para evitar danos maiores diante de possíveis fracassos. O senso crítico, as experiências correlatas, testes de campo e outros quesitos são testados para os testes de viabilidade do plano já traçado até agora, no que diz respeito a seus objetivos e estratégias, esta última englobando: participação de mercado, vendas, custos e lucros por exemplo. Para assim traçar no final dessa etapa, além da formulação da estratégia para alcançar os objetivos do plano, outros meios para lidar com possíveis fracassos com mais chances de sucesso.

#### **3.4.1.4 Fase quatro: alocação de recursos e monitoração**

Nessa fase acontece o controle do que foi planejado e posto em prática e para isso são calculados os custos após o produto sair da fábrica, excluindo os custos envolvidos na distribuição física. Detalhando primeiramente as tarefas do plano de marketing que o diretor de marketing deseja cumprir e começando do zero a cada ano, já que os planos de marketing muitas vezes englobam três anos.

Além da elaboração de um orçamento para a execução e manutenção do plano de marketing e dos produtos relacionados a este, é importante ser objetivo e seguir com disciplina o que foi planejado e decidido, observando e monitorando a sua implementação em todas as suas etapas.

#### **3.5.2 Abordagem O.C. Ferrell**

O.C. Ferrell, juntamente com George Lucas, Michael Hartline e David Luck ,

O.C Ferrell (2000, p.32) postulam que um plano de marketing deverá conter:

- Sumário executivo
  - a) Sinopse
  - b) Principais aspectos do plano de marketing
- Análise Ambiental
  - a) Análise do ambiente externo
  - b) Análise do ambiente consumidor
  - c) Análise do ambiente (organizacional) interno
- Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
  - a) Forças
  - b) Fraquezas
  - c) Oportunidades
  - d) Ameaças
  - e) Ajustando, convertendo, minimizando e evitando estratégias
- Metas e Objetivos de Marketing
  - a) Metas de Marketing
  - b) Objetivos de Marketing
- Estratégias de Marketing
  - a) Mercado(s)-alvo(s)
  - b) Composto de marketing para cada mercado-alvo
  - c) Principais clientes e reações da concorrência
- Implementação de Marketing
  - a) Assuntos estruturais
  - b) Abordagem para a implementação
  - c) Marketing interno
  - d) Comunicação
  - e) Autoridade de tomada de decisão
  - f) Motivação dos funcionários
  - g) Atividades, responsabilidades e orçamentos
  - h) Programação de implementação
- Avaliação e Controle

- a) Avaliação financeira
- b) Controle de Marketing

Pode-se perceber em comparação com o modelo de McDonald e Wilson que em geral os planos de marketing começam com a declaração da missão e do propósito do plano, passando pela análise do ambiente interno e externo, especialmente no que diz respeito aos clientes e mercados no caso do ambiente externo, e nas questões relacionadas às práticas antigas de marketing e das pesquisas de marketing já realizadas, visando ter uma quantidade suficiente de informações e para que a análise SWOT possa ser utilizada dando assim uma visão mais apurada não só do que foi ou está sendo feito em marketing, mas também da própria empresa. Por fim, a definição dos objetivos, das estratégias para alcançar os objetivos e a elaboração do orçamento para dar a base necessária para o plano e também o estabelecimento dos controles de marketing, que terão como propósito verificar o andamento da implementação do plano e dos seus resultados aparentes, com o objetivo de identificar possíveis desvios do plano a tempo de corrigi-los.

## **4. O Sistema de Marketing**

O Sistema de Marketing, como são conhecidos os 4 PS de E. Jerome McCarthy, os 4 As de Raimar Richers e os 4Cs de Robert Lauterborn integram o que os estudiosos de marketing chamam de sistema de marketing: um sistema que busca relacionar todas as variáveis controláveis pelo marketing. Cada um desses elementos do sistema de marketing possui uma função específica e que deve ser trabalhada dentro da empresa: os 4ps dizem respeito a questões mercadológicas, de inserção do produto; já os 4as lidam com a interação da empresa com o seu meio ambiente e os 4cs tem como foco o consumidor e a sua relação com ele. Então com os três conceitos, temos: o mercado, o ambiente e o cliente.

### **4.1 O Composto de Marketing**

O Composto de Marketing, ou “Quatro ps do Marketing”, foi desenvolvido por Edmund Jerome McCarthy na década de sessenta e tem como principal conceito a redução do Mix de Marketing a quatro conceitos, que representam as variáveis controláveis do Marketing. Produto, preço, praça e promoção são os “Ps” em questão. Cada um deles não existe isoladamente, na verdade eles são as necessidades dos clientes e bem como seus desejos. A importância do composto de marketing surge da importância das variáveis que ele aborda, já que essas lidam com vários fatores, mas o principal é como levar o produto ao cliente. Colocando assim, o cliente como principal foco e principal elemento do mercado a ser atendido. Segundo O.C Ferrell (2000, p.94): “As decisões estratégicas para o composto de marketing envolvem uma combinação de produto, preço, promoção e distribuição (praça) que, na maior extensão possível, atende às necessidades dos consumidores (...)”.

O começo do composto de marketing é obviamente o produto. Sem o produto, sendo o produto um bem tangível ou um serviço, não existe a ser atingido e muito menos um mercado, portanto não existe marketing. O produto é o núcleo

de qualquer estratégia de marketing, já que é ele que deverá ser criado, ou trabalhado, para atingir todos os outros objetivos organizacionais. O produto é o núcleo não só do marketing ou das estratégias de marketing, mais especificamente os 4ps, mas é também o centro de qualquer organização e é a partir dele que as outras dimensões que compõem o composto de marketing partem.

Um produto de qualidade, que atenda às suas necessidades e desejos. Ou seja, o produto não basta ser bom, podemos querer uma casa para morar, mas como queremos essa casa? Segundo Cobra (2011, p.28), o produto deve oferecer: qualidade e padronização: não só em termos estéticos, mas também de desempenho e qualidade; modelos e tamanhos: que atendam ao que o cliente deseja e necessita e configuração, no que diz respeito à apresentação do produto, ou seja: sua embalagem marca e serviço, como o cliente percebe esse produto. Para cada resposta temos um tipo de cliente, com preferências diferentes. Portanto, um produto ou serviço são apenas considerados bons quando atendem as necessidades e desejos de seus consumidores-alvo. (COBRA, 1997, p.29).

Um produto é mais do que um bem que vise atender às necessidades dos clientes, o produto também incorpora outros valores que não sejam físicos, o produto incorpora ideias e possui um valor real, um valor que transcenda aspectos facilmente mensuráveis, um valor composto pelo que o cliente realmente percebe desse produto. O valor real do produto é mais do que, por exemplo, potência no caso de um computador, mas é tudo aquilo que ele pode oferecer. Segundo O.C. Ferrell (2000, p.94): “O valor real que um produto fornece é derivado de sua habilidade de entregar benefícios que enriquecem a situação do comprador”. Por situação, temos a utilização completa daquele produto pelo consumidor. No exemplo do computador, temos não apenas potência, mas também; mobilidade: se ele é portátil o suficiente e leve o suficiente, versatilidade: ele é apenas um notebook para trabalho ou possui tela com alta resolução, boa o suficiente para assistir filmes e rodar jogos ou aplicativos de alto requerimento; durabilidade: ele aguentaria uma queda? Quanto tempo de uso dura a sua fonte? O quão resistente a sua tela é a riscos? ; design: ele combina com o estilo do comprador? Ou não

possui nenhum diferencial nesse aspecto, sendo simples demais nesse aspecto? Enfim, existe uma gama de características que podem ser analisadas no desenvolvimento de um produto, mas todas elas exigem um bom conhecimento sobre os clientes e um bom produto ou serviço deverá atender a todas elas para ser bem sucedido no mercado em questão.

Por praça, ou distribuição, entendem-se as localidades em que ele estará disponível. De nada adianta ter um bom produto, com um bom preço, se for extremamente difícil encontrá-lo, portanto é muito importante a sua distribuição e a facilidade de acesso a ele. A praça é o final dessa cadeia e nem por isso é o menos importante, muito pelo contrário, sem uma boa distribuição, ou seja, sem trabalhar o aspecto da praça, o produto acaba sendo inútil, assim como todo o planejamento e todos os processos que o originaram e que trilharam a sua inserção no mercado e o seu controle futuro, como corrobora Cobra (1997, p. 29): “o produto ou serviço só tem utilidade se posicionado junto ao seu mercado consumidor”. O.C. Ferrell (2000, p. 98) divide praça em dois aspectos: Canais de Marketing e Distribuição Física. Por canais de marketing temos todo o sistema por onde o produto, recursos, informações e/ou propriedades irão fluir dos produtores até os consumidores. Já em distribuição física, temos os aspectos logísticos da praça: o produto deverá chegar sem alterar sua qualidade ou forma, no tempo certo e nas quantidades demandadas. Nessa etapa o marketing e a logística trabalham juntos e as estratégias de logística que tratam da distribuição física, no que diz respeito a: transporte, estocagem e movimentação de materiais entram em cena. Algumas empresas preferem distribuir os seus produtos diretamente para reduzir custos e ter maior controle sobre essa dimensão do composto de marketing.

O preço neste ponto não deve ser entendido apenas como um valor, o preço deve ser entendido como uma troca e essa troca, como todas, deve ser justa. Justa não apenas no custo-benefício, mas também na expectativa gerada. Um produto com um preço muito elevado gera muita expectativa, porém se ele não estiver à altura dessa expectativa, o cliente se sentirá lesado e frustrado, portanto o preço deve ser justo em todos os sentidos, como afirma Las Casas

(2002, p. 104) “Quando um produto tem preço alto, cria uma expectativa de muita qualidade, e os clientes são mais exigentes. Por outro lado preço baixo pode deixar o cliente desconfiado de que os produtos não têm boa qualidade”. O preço possui também várias dimensões e cada uma delas interage com os outros elementos do composto de marketing. Ele está na fábrica, ou seja, possui o seu custo de produção; no atacadista, já que ele precisa de lucro, então além do seu preço final ter de ser superior ao custo, obviamente deverá ser também capaz de dar lucro ao atacadista, considerando também os custos de transporte e os impostos atrelados a ele. Portanto, o preço é um elemento complexo, que deverá ser cuidadosamente calculado para ser suficiente para dar lucro e torna-lo assim atrativo para os atacadistas e principais distribuidores, mas também deverá ser interessante para o cliente, como corrobora Cobra, (2011, p. 29). Ele pode atender às expectativas das empresas com as quais a empresa distribui o que produziu, mas se for alto demais para o cliente, ou se for muito baixo ao ponto de despertar nele desconfiança quanto a sua qualidade, por exemplo, precificação adotada pela empresa estará incorreta e fadada a tornar os outros esforços inúteis para o produto.

A promoção não é apenas a divulgação do produto, ela agrega valores ao produto, valores que muitas vezes não são percebidos inicialmente pelo público, mas que com uma boa promoção serão posteriormente. Segundo O. C. Ferrell (2000, p.96): “As atividades de promoção são necessárias para comunicar as características e os benefícios de um produto a seus mercados alvos pretendidos”. A promoção é capaz de aumentar as vendas rapidamente e não só disso, mas também de manter a marca e a empresa vivas mesmo em tempos pouco criativos na criação dos produtos, porém apesar da sua importância e capacidade, essa dimensão não é de fácil utilização como podem pensar cada produto possui um preço e um retorno e cada retorno possibilita uma estratégia diferente. No caso de empresas que trabalham com produtos de baixo rendimento, por exemplo, temos um baixo lucro, o que impossibilita a venda direta e a promoção direta desse produto. Um exemplo disso está nas empresas de bebidas, que ao contrário das empresas de tecnologia, por exemplo, evitam ter na propaganda um foco em

relacionamentos mais próximos com os clientes: elas geralmente utilizam promoção de massa, com a utilização de meios de comunicação que possibilitam esse tipo de promoção, tal como a tv e grandes anúncios em sites e redes sociais de grande acesso, que não são específicos. Como corrobora O.C Ferrell (2000, p.97) Las Casas (2002, p.169) afirma que a ênfase da promoção deve ser sempre no benefício que o produto proporciona. Uma excelente promoção é capaz de fazer com que um produto apenas mediano seja percebido como um grande produto, ou seja, uma promoção eficiente sozinha não faz nada, mas sendo esta utilizada para promover um produto que agregue alguma qualidade, teremos uma percepção muito melhor do produto em questão, ou seja, a promoção de nada adianta se o produto não tiver qualidades e conseqüentemente não proporcionar benefícios.

Resumindo, essas quatro variáveis devem ser não apenas completamente controladas e equiparáveis, mas também integradas, como Campomar (2011, p. 8) afirma: “O preço tem que ser compatível com a qualidade, a distribuição tem que ser compatível em todos os seus canais com o preço e a qualidade e a promoção com todos os outros três ps.” E é nessa integração inicial que consiste o início do que muitos autores chamam de Marketing Integrado. A integração é importante não só para criar coesão entre os elementos do composto de marketing entre si, mas também entre os 4as e 4cs, mas também é importante dentro do composto de marketing para evitar um desequilíbrio entre cada um dos quatro ps. Um desequilíbrio nessa dimensão poderia colocar em risco toda uma estratégia de marketing e todas as suas etapas, ou seja, um desperdício de esforço, tempo e dinheiro, que são recursos de grande valor dentro de qualquer atividade gerencial. O que será de um produto que não possui grandes qualidades, mas possui um preço muito baixo, sendo inclusive abaixo do que os concorrentes praticam como preço para produtos similares, se a promoção, por exemplo, focar nas suas qualidades que nada o diferenciam dos concorrentes? Será um desequilíbrio causado na função promoção dos quatro ps. O mesmo desequilíbrio pode ser causado no caso da implementação das estratégias dos ps pelos diferentes setores da empresa, como por exemplo, uma empresa que divulgue no seu site

características inovadoras ou um preço muito baixo, enquanto na televisão ou nas redes sociais é divulgado que o mesmo produto possui uma durabilidade diferenciada entre os produtos similares no mercado, já que todas essas características poderiam alienar o cliente, ou fazê-lo duvidar do que é dito, ou divulgado sobre o produto. Ele poderá se perguntar: serão que é possível um produto ter todas essas qualidades e por esse preço? É daí que nasce esse desequilíbrio: falta de comunicação eficiente entre os diversos setores da empresa e, em especial entre aqueles que lidam ou mantêm contato com os clientes.

Como afirma O.C. Ferrell (2000, p.97): "Ao selecionar os métodos promocionais a serem incluídos no composto promocional, é importante assumir uma perspectiva de comunicação de marketing integrado (...)" Portanto, fica evidente a importância da integração do marketing e do papel da comunicação nesse processo.

#### **4.2 Os 4 As**

Enquanto os 4 Ps lidam com o mercado e com estratégias de inserção de produtos dele, os 4 As são uma reavaliação do que está sendo feito em relação ao marketing, se assemelhando a uma auditoria em marketing, especialmente na avaliação e focando no meio ambiente no qual os produtos estão inseridos. Os 4 As estudam o ambiente como um todo, enquanto os 4 Ps focam no produto e como levar este ao cliente, estudando assim o mercado mais especificamente. Os As são: Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação.

Nesse modelo desenvolvido por Raimar Richers, a análise visa entender as forças que estão presentes no meio ambiente, no mercado em que a empresa como um todo está inserida e a análise assim como partes dos planos de marketing, utiliza os resultados de pesquisas de marketing ou diretamente do SIM, Sistema de Informação em Marketing, se este já estiver estabelecido. Partindo da análise, chega-se a adaptação, que funciona a partir das constatações feitas na análise e busca adequar a apresentação do produto, bem como as suas características básicas como, por exemplo: design, embalagem e marca, ao que é

exigido pelo mercado. Cobra (2011, p. 31) define a adaptação como: “o processo de adequação das linhas de produtos ou serviços da empresa ao meio ambiente identificado através da análise”. A ativação é colocar na prática o que foi decidido no processo de adequação e por último é feita a Avaliação, que é um processo de controle dentro dos quatro As cujo objetivo é verificar a efetividade da utilização do método após a reinserção do produto no mercado, feita na ativação. Segundo Cobra (2011, p. 31) “É o controle dos resultados do esforço de marketing, isoladamente ou em conjunto. Essa função é também chamada de Auditoria de Marketing”.

### **4.3 Os 4 Cs**

Os 4 Cs foram desenvolvidos por Robert Lauterborn, e surge como uma nova “mão” do mix de marketing. Ao contrário dos quatro os que lidam com o mercado e dos quatro as que estudam o meio ambiente e o mercado no seu contexto ambiental, os quatro cs estudam o cliente e a sua relação direta com o marketing da empresa e suas estratégias. Os quatro Cs complementam os dois outros elementos do sistema integrado de marketing ao estudar a percepção completa que o cliente tem do produto e para isso, é incentivado uma relação mais próxima com o cliente e a aprendizagem pelo feedback do cliente. O foco da empresa, de acordo com os 4 Cs, deve ser no cliente.

Os quatro Cs são: Consumidor, Custo ao Consumidor, Comunicação e Conveniência. Paraphrasing o professor Robert Lauterborn, Cobra cita o seguinte (Cobra, 2011, p.31): “A ênfase, segundo o autor, deve ser dada ao custo para o consumidor dos produtos ofertados para atender a suas necessidades e desejos, comunicando os benefícios ao seu público-alvo (...)” O consumidor é o cliente e aqui se incentiva revisar o que se conhece sobre o mesmo e atualizar as informações existentes. O custo ao consumidor é o custo total apreciado pelo consumidor. A empresa deve avaliar questões como: se está cobrando demais pela marca, ou se a percepção do status oferecido pelo produto como um todo justifica ou não o preço, entre outras questões relacionadas ao preço. Já na

comunicação, temos um estudo de como o produto de fato se comunica com o cliente, ou seja, o que ele absorve das propagandas na televisão, rádio, internet ou diretamente por meio de e-mail ou ligação telefônica, por exemplo, portanto, na comunicação temos uma avaliação da percepção do cliente sobre as tentativas da empresa de comunicar ou passar os seus produtos com todas as suas características, mas também se avalia a comunicação de fato, entre o cliente e a empresa.

A conveniência diz respeito tanto a aspectos logísticos, como se é de fácil acesso o produto para o cliente, como também aspectos monetários, ao avaliar se as formas de pagamento são boas o suficiente e também os serviços relacionados aos produtos. Como corrobora Cobra, continuando a sua citação (2011, p.31): “(...) proporcionando a ele toda a conveniência possível em termos de facilidades de compra e de entrega além de uma variada gama de serviços” Essa última dentro dos quatro Cs tem se mostrado cada vez mais importante nos últimos anos, já que muitas empresas estão tentando agregar mais serviços aos seus produtos para assim, não só aumentar o seu relacionamento com os clientes, mas para também ter mais uma fonte de renda e proporcionar mais alternativas para o futuro da empresa, visando também ter maior controle sobre o seu produto e em especial no que diz respeito a sua manutenção após a venda. Nessa etapa dos quatro Cs avaliam-se também as facilidades de entrega oferecidas pela empresa, no caso de venda direta, ou pelos revendedores. Nesse aspecto a avaliação da conveniência observada pelo cliente ajuda a ter uma avaliação atualizada e constante sobre os revendedores e sobre todo o canal de distribuição, que é incentivado a ser encurtado, já que essa metodologia visa aproximar a empresa do seu cliente ao máximo possível, para assim melhorar a relação que ambos possuem: melhorando o que o cliente pensa da empresa e o que a empresa conhece e recebe de positivo do seu cliente.

## **5. Metodologia**

A pesquisa a ser realizada pode ser classificada quanto aos fins do tipo descritiva. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Portanto não possui como objetivo explicar os fenômenos observados, mas sim servir de base para estudos explicativos. São exemplos de pesquisas descritivas: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto.

Quanto aos meios será classificada como Pesquisa de Campo que é caracterizada pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados com pessoas. (FONSECA, 2002)

### **5.1 Métodos e meios técnicos de investigação**

A metodologia aplicada nesta pesquisa é baseada em estudo de caso que, segundo Vergara (2011, p.47), é limitado a uma ou poucas unidades que tem em caráter de profundidade e detalhamento. Será realizada por entrevista estruturada com Roberto Bastos, gerente de relações institucionais da coordenadoria de ações estratégicas do Sistema Fiema.

### **5.2 Universo e amostra**

Profissionais responsáveis pelo marketing, dentro do Sistema Fiema, que está localizado na avenida Jerônimo de Albuquerque, Bequimão, São Luís.

### **5.3 Coleta de dados**

Será realizada através de entrevista com perguntas estritamente fechadas. “A entrevista é um encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” Lakatos (2007,p.197).

#### **5.4 Análise e interpretação dos dados**

Segundo Best (Apud LAKATOS, 2007, p169 a análise e interpretação dos dados “representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação”. A análise e interpretação dos dados é baseada na investigação dos dados é baseada na investigação dos fatos levantados, categorizando e analisando os dados, bem como estabelecendo conexões entre eles para então tirar conclusões acerca das observações feitas.

Enquanto a fase anterior é a coleta de dados, na qual os dados para o trabalho são coletados, a fase a partir dessa é a fase de análise e interpretação dos mesmos. Como afirma Rúdio(1996, p.98).

## **6. Contextualização**

O Sistema Fiema, instituição composta pelo Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem (SENAI), pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e pela Federação das Indústrias do Estado do Maranhão, é uma instituição cujo objetivo é promover o crescimento das indústrias do Maranhão. A estratégia usada para atingir o objetivo de ajudar as indústrias do estado a oferecer educação de qualidade a preços baixos e com cursos criados para sanar as maiores deficiências das indústrias.

O sistema promove pelo SESI uma série de benefícios sociais para os trabalhadores, indústria e a população em geral ao oferecer opções de recreação, eventos e meios para a prática de atividades físicas, além de cursos de gastronomia, ações como a Ação Global, voltado para comunidades necessitadas, com o objetivo de oferecer serviços básicos, promovendo assim também o bem-estar físico dos trabalhadores e executivos das indústrias e também de pessoas de comunidades carentes, com ações como a Ação Global. O SENAI possui seu foco quase que estritamente em cursos e apoio técnico-industrial, enquanto o Instituto Euvaldo Lodi trabalha com gestão de talentos e negócios. Oferecendo cursos nas áreas: gestão financeira, empreendedorismo, qualidade, recursos humanos e inovação e também ajudando a capacitar fornecedores e a empregar estudantes, por meio do seu programa de estágio.

A Fiema foi fundada no dia 26 de novembro de 195 e é a maior instituição de representação das indústrias maranhenses e juntamente com as outras instituições citadas, formando o Sistema Fiema, representam uma das maiores instituições do estado com o objetivo de ajudar as indústrias do estado e promover crescimento econômico, não apenas capacitando pessoas, mas dando assistência também aos executivos e industriais em geral, por meio de cursos, consultorias, palestras e eventos em geral. Sua missão é: “Promover a competitividade da indústria maranhense, contribuindo para a ampliação de um ambiente favorável aos negócios e para o desenvolvimento humano e tecnológico.” Percebe-se então

a importância dessa tradicional instituição que há mais de cinquenta anos existe e a relevância dela para a indústria do nosso estado.

## **7. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **7.1 Introdução**

No capítulo a seguir são expostos os resultados acerca da entrevista (anexo I) com o objetivo de avaliar a aplicação de conceitos de marketing em todo o processo de pesquisa, elaboração e oferta de cursos voltados para o público-alvo das instituições que compõem o Sistema Fiema.

O Sistema Fiema é uma instituição composta por instituições menores, cada uma com o seu papel para alcançar o objetivo principal da instituição como um todo: ajudar a indústria maranhense a prosperar. O Marketing, como ferramenta importante em instituições privadas, também possui a sua utilização em instituições públicas e prestadoras de serviços a sociedade.

### **7.2 Marketing como ferramenta estratégica**

Conforme a entrevista realizada no dia 25 de junho 2014, observa-se que o Sistema Fiema, apesar de possuir instituições que visam beneficiar a indústria como um todo, elas possuem papéis diferentes na estratégia para alcançar esse objetivo, o que constitui uma deficiência, já que a falta de especialização nesse aspecto pode prejudicar os cursos no que diz respeito às necessidades para os mesmos.

Contudo, apesar de não possuir um departamento específico de marketing e um departamento de marketing para cada uma das instituições, o setor administrativo realiza planos estratégicos anuais e planos de marketing compostos por praticamente todas as estruturas defendidas pelos principais autores do assunto.

Começando pela definição da missão, são definidos objetivos para cursos e eventos que serão ministrados e esses objetivos mais tarde serão alvo das estratégias elaboradas a partir dos quatro ps do marketing. As estratégias que se originarão mais tarde terão como objetivos os definidos nesta etapa.

No processo de realização de pesquisas de marketing são utilizados grupos formados especificamente para a execução das pesquisas, que têm como objetivo entender os diversos públicos abordados pela Fiema por meio de suas instituições. Com as pesquisas definidas, executadas e com seus dados coletados, começa então outra etapa, com a constituição de um SIM. O Sistema de Informações de Marketing, ou SIM, tem sua utilização na criação de um banco de dados para consulta. O SIM na instituição em questão funciona da mesma forma: um grande banco de dados com informações estratégicas sobre os clientes e mercados que eles formam, informações agrupadas no SIM terão mais utilidade e um acesso facilitado e completo, que formarão então uma ferramenta muito útil para as etapas que vêm a seguir no plano de negócios.

Em seguida são realizadas auditorias internas e externa. A auditoria interna servirá para entender o que está sendo feito até agora a respeito das ações de marketing da instituição, reavaliando seu mix de marketing, os dados resultantes de processos SWOT(strenghts, weaknesses, opportunities and threats, ou forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) realizados anteriormente e processos internos em geral que possam auxiliar a formar posteriormente o Sistema Interno de Informações de Marketing. Enquanto a externa é utilizada para entender as condições do ambiente externo a instituição, como: inovações tecnológicas, evolução das instituições de formação de trabalhadores das indústrias, necessidades dos clientes e para entender de forma geral: como a instituição está agindo diante das novas mudanças e exigências ambientais. Em seguida é utilizado o SWOT, como instrumento de análise, para depois ser elaborado e implementado o plano de acordo com os 4p do marketing. Um ponto a favor nessa etapa, além da utilização das principais estruturas de um plano de marketing, é a utilização de grupos exclusivos voltados para as pesquisas, formados por profissionais da área que conhecem o marketing.

Na entrevista, verificou-se também que a participação de outros setores, que inclusive são utilizados na implementação dos planos, existe, porém ainda uma importância maior dada para as opiniões da cúpula executiva, fato observado pela frase “principalmente a cúpula executiva”. Porém é natural que seja a cúpula

a tomadora de decisão, o que também não agrava o plano, já que observa-se que o fluxo de informações da instituição não é exclusivo da alta gerência e que os gerentes de outros setores ou departamentos inferiores possuem direito de opinar acerca das direções tomadas pelos planos estratégicos e plano de marketing implementados pela instituição.

Quanto ao pós-plano, observa-se o controle de toda a implementação do plano de marketing é realizado constantemente, por meio de reuniões mensais, onde os gestores procuram avaliar a situação de toda a implementação do plano e realizar pequenas correções quando necessário.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da importância do Sistema Fiema para a indústria do estado e para toda uma comunidade industrial, é evidente que uma instituição sem um planejamento estratégico bem elaborado ou sem a utilização de um plano de marketing conciso, integrando os diversos setores da instituição não conseguiria cumprir o seu propósito.

Foram abordados alguns dos principais aspectos de marketing a serem analisados em empresas e foram observados alguns pontos que poderiam ser melhorados para potencializar os benefícios proporcionados pela instituição.

A departamentalização poderia se estender às instituições menores que compõem o sistema, as mesmas instituições poderiam ter mais autonomia na forma desses departamentos e com mais autonomia também para tomar as suas próprias decisões com os seus funcionários. Os planos estratégicos e de marketing poderiam ser elaborados pelas próprias instituições e para elas mesmas.

Nos processos de auditoria interna e externa, temos um ponto muito positivo, já que ambas são utilizadas amplamente pela instituição e após as auditorias são usadas técnicas e análise para tirar mais proveito das auditorias. Porém deve-se ressaltar que outras técnicas além do SWOT poderiam ser utilizadas para diversificar as informações acerca da instituição.

A participação de outros setores acerca dos planos também poderia ser maior e as decisões poderiam ser mais participativas, embora se observou também que nesse quesito eles possuem reconhecimento ao participarem das reuniões, porém cabendo aos gestores de níveis mais elevados todas as decisões finais.

No geral, pode-se concluir que o Sistema Fiema utiliza os principais conceitos de planejamento de marketing e que seus planos são integrados ao seu planejamento estratégico e que sua implementação acontece em todos os setores da instituição, embora pudesse utilizar mais técnicas de análise, aumentar a autonomia das instituições ao criar seus próprios departamentos para realizar as

pesquisas e os planos das mesmas e melhorar em outros aspectos, porém fica claro que a instituição opera em um nível aceitável no que diz respeito ao marketing da instituição e que a sua utilização da ferramenta funciona de forma satisfatória, sendo que o mesmo é comprovado pelos resultados positivos da instituição.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTA, D. et al: **Fundamentos de Marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Marketing de verdade! : uma forma eficaz de usar o marketing a seu favor e aumentar seus resultados**. São Paulo: Editora Gente, 2011.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira/ Marcos Cobra**. -4. Ed. – 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M.D. **Estratégias de Marketing**. 3ª edição. São Paulo: Thomson, 2005.

FONSECA J J S. **Metodologia de Pesquisa Científica**. Universidade Estadual do Ceará.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9ª edição. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2004.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: 2000.

KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall Brasil, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2002.

MCDONALD, Malcom; WILSON, Hugh. **Planos de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

O.G. Ferrell. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHERS, Raimar. **Marketing uma visão brasileira**. São Paulo: ed. Negócio, 2000.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Petrópolis. Vozes, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

## ANEXO A - ENTREVISTA

1. Quantas instituições o Sistema Fiema possui?

R: Quatro: FIEMA, SESI, SENAI e IEL.

2. Cada instituição possui seus próprios departamentos?

R: Não.

3. Existe um departamento de marketing em cada instituição?

R: Não. Ele é centralizado na FIEMA.

4. Qual setor/departamento da Fiema é responsável pelo marketing?

R: O setor administrativo como um todo é responsável pelo marketing. Não existe um departamento específico para marketing, embora existam grupos designados para as pesquisas de marketing que são utilizadas na elaboração de alguns cursos.

5. Há quanto tempo o setor em questão é o responsável pelo marketing da Fiema?

R: Desde a fundação da FIEMA.

6. Existe um planejamento de marketing formal para cada instituição?

R: Não. Ele é centralizado: abrange todas as instituições do sistema como um todo sem separá-las do processo.

7. No planejamento de marketing realizado, quais são as etapas utilizadas?

R: Pesquisa, comunicação e relações com o mercado.

8. São utilizadas pesquisas de marketing ou de mercado para a elaboração dos cursos e eventos realizados pelas instituições?

R: Sim. As pesquisas são utilizadas para verificar a demanda para cada curso. Para saber quais cursos são mais requisitados pelas indústrias e profissionais em geral. Também utilizamos as pesquisas para nos dar uma direção de como serão ofertados os cursos e eventos.

9. Existe um grupo interno de profissionais designados para a realização das pesquisas?

R: Sim. Apesar de não posuirmos um departamento específico de marketing, temos grupos formados por profissionais de marketing e comunicação dedicados às nossas pesquisas.

10. E quanto às informações obtidas, existe um SIM(Sistema Interno de Informações de Marketing) formado a partir dessas informações?

R: Sim. O nosso sistema de informações é atualizado periodicamente e serve de base para as nossas pesquisas internas e na elaboração de estratégias para a Fiema.

11. Na elaboração do plano, é realizado algum tipo de auditoria? Interna ou Externa?

R: Sim. Auditoria interna e externa. Nessa etapa são revisadas as nossas pesquisas de mercado e os planos de marketing realizados anteriormente. Também utilizamos o SWOT como instrumento de análise posteriormente.

12. Quais quesitos são abordados na auditoria?

R: Objetividade, resultados, qualidade e produtividade.

13. Quanto a técnicas de análise de informações (como SWOT, Matriz BCG ou de crescimento) quais são utilizadas?

R: Apenas o SWOT.

14. São traçados objetivos para o plano após essa etapa?

R: Sim. E após eles as estratégias.

15. Quais conceitos de marketing são utilizados como estratégia para alcançar os objetivos traçados?

R: Quatro Ps: Produto, preço, praça. Promoção, (Comunicação) via impressa, eletrônica, merchandising e mala-direta.

16. Na elaboração e implementação do plano de marketing, existe a participação de quais departamentos e de quais níveis hierárquicos?

R: Todos os gestores e diretores. Principalmente a cúpula executiva.

17. Como é elaborado o orçamento do plano de marketing?

R: Planejamento anual, conforme recursos programados.

18. Como é feito o controle do plano de marketing?

R: Mensalmente, em reuniões dos gestores.

19. Como são corrigidos possíveis desvios?

R: Nessas reuniões são analisadas e discutidas as mudanças necessárias, conforme o panorama mercadológico.

20. Qual é o grau de envolvimento da alta hierarquia na elaboração, implementação e controle do plano?

R: Participam diretamente na elaboração e gestão do plano.

21. Qual é a implementação da elaboração do plano planejamento estratégico de marketing para a Fiema?

R: É de suma importância para o alcance dos resultados almejados no planejamento estratégico.

*Entrevista realizada com Roberto Bastos, Gerente de Institucionais do Sistema Fiema.*