

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Daniel Zimmermann

PLANO DE VENDAS DO MULTI FACE

Porto Alegre

2005

Daniel Zimmermann

PLANO DE VENDAS DO MULTI FACE

Trabalho de conclusão do curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Walter Meucci Nique

Porto Alegre

2005

Daniel Zimmermann

PLANO DE VENDAS DO MULTI FACE

Trabalho de conclusão do curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em ____ de _____ de 2005.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Luiz Carlos Ritter Lund – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof. Dr. Walter Meucci Nique – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Dedico esta monografia à minha mãe Beatriz, minha grande incentivadora para chegar finalmente depois de 20 anos até este momento, ao meu pai Avremiro, meu grande mestre na vida profissional, a minha esposa Cristina, meu grande amor e companheira de todos os momentos, aos meus filhos Diego e Gabriella que são a maior fonte de alegria da minha vida, ao meu irmão Renato meu grande amigo, parceiro e confidente, minha cunhada Simone e minha sobrinha linda Caroline. Vocês todos foram a fonte de inspiração para este trabalho.

AGRADECIMENTOS

O agradecimento especial destina-se ao orientador, Professor Walter Meucci Nique pelo apoio e dedicação incansável mostrando sempre o melhor caminho a ser trilhado.

RESUMO

O presente trabalho teve como foco a elaboração de um plano de vendas para o produto Multi Face, um novo veículo de comunicação do meio de mídia exterior no mercado de Porto Alegre. O Multi Face é um produto desenvolvido pela Starter Comércio e Representações Ltda. de Porto Alegre. Para fundamentar o trabalho foi descrito o ambiente da empresa, a história de desenvolvimento do produto. Além disso, a revisão de bibliografia serviu para embasar o plano e dar referencial teórico para o mesmo, uma vez que, neste capítulo foram vistos aspectos referentes a segmentação de mercado, posicionamento, público-alvo e vendas. A mídia, foi também abordada, passando pelos conceitos de mídia, meio e veículo e chegando a mídia de trânsito, categoria na qual o Multi Face está inserido, suas vantagens e desvantagens. O método escolhido para analisar o mercado foi uma pesquisa qualitativa e quantitativa dividida em três blocos, o de perfil, o de resultados da etapa quantitativa e o bloco Multi Face, onde foram avaliadas as potencialidades do produto seus pontos fortes e pontos fracos. Por último, chegamos ao plano de vendas propriamente dito, onde foi feita uma análise das barreiras de mercado e as proposições de ações práticas para derrubá-las, bem como ações para equipe de vendas, no que tange a sua estrutura, a remuneração, premiação e motivação, foram estabelecidas as metas e a política de preços. Investimentos em pesquisa e comunicação, incluindo aí material de divulgação, apresentações para prospecção de clientes e brindes. Assim, foi concluído o trabalho que teve como objetivo auxiliar a empresa a aumentar e melhorar as vendas do Multi Face.

Palavras-chave: Mídia. Multi Face. Plano de Vendas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Forma de exibição do Multi Face.....	19
Figura 2 - Algumas variáveis para segmentação.	25
Figura 3 - Foco de valor de cada grupo.	71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Projeto Inter-Meios - Valores correntes em R\$ mil.	43
Gráfico 2 - Perfil dos consumidores por meio - Mídia exterior - Sexo.	45
Gráfico 3 - Perfil dos consumidores por meio - Mídia exterior - Classe econômica.	46
Gráfico 4 - Perfil dos consumidores por meio - Mídia exterior - Faixa etária.	46
Gráfico 5 – Penetração da mídia exterior comparando: sexo, classe econômica e idade.	47
Gráfico 6 – Penetração da Mídia Exterior: sexo, classe econômica e idade.....	47
Gráfico 7 – Penetração da Mídia Exterior: por sexo, classe econômica e idade.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sistema de táxi e lotação de Porto Alegre.....	18
Quadro 2 - Descrição do produto.	18
Quadro 3 - Passos do planejamento de vendas.	38
Quadro 4 - Ferramental básico de mídia.....	41
Quadro 5 - Dados usados rotineiramente em cada meio.....	42
Quadro 6 - IPSOS-Marplan - Perguntas para identificar quem tem o hábito de consumir o meio, pelo menos uma vez dentro de certo período.	42
Quadro 7 - Mercado brasileiro de mídia.	44
Quadro 8 - Ações para derrubada de barreiras de entrada <i>versus</i> públicos.	78
Quadro 9 - Mensuração dos investimentos <i>versus</i> ações.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faturamento – Mídia exterior (demonstrativo em R\$).....	45
Tabela 2 - Mídia exterior - Faturamento por categoria.....	45
Tabela 3 - Bloco perfil - Sexo.....	53
Tabela 4 - Idade.....	53
Tabela 5 - Estado civil.....	53
Tabela 6 – Escolaridade.....	54
Tabela 7 - Renda individual.....	54
Tabela 8 - Profissão.....	55
Tabela 9 - Frequência com que acessa a Internet.....	55
Tabela 10 - Frequência com que lê livros.....	55
Tabela 11 - Frequência com que vai ao Shopping.....	56
Tabela 12 - Frequência com que vai ao restaurante.....	56
Tabela 13 - Frequência com que vai à casas noturnas.....	56
Tabela 14 - Bens de consumo que possui.....	57
Tabela 15 - Escola de idiomas.....	57
Tabela 16 - Frequência com que vê meios de propaganda.....	58
Tabela 17 - Lotação/painel.....	58
Tabela 18 - Frequência de uso da lotação.....	58
Tabela 19 - Motivo do uso da lotação.....	59
Tabela 20 - Lembrança do painel.....	60
Tabela 21 - Avaliação do painel.....	60
Tabela 22 - Porque da avaliação do painel.....	61
Tabela 23 - Concordância com as afirmativas.....	61

Tabela 24 - Tipo de propaganda funcionária no Multi Face.....	62
Tabela 25 - Concordância com as afirmativas.....	63
Tabela 26 - Pontos fortes do painel Multi Face.....	64
Tabela 27 - Pontos fracos do painel Multi Face.....	64
Tabela 28 - Cronograma de ações - Plano de Vendas.....	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARP – Associação de Agências de Propaganda do Rio Grande do Sul

ATL – Associação de Transportadores de Lotação

AMA – American Marketing Association

PDV – Ponto-de-venda

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

FIPE – Fundação Instituto de Recursos Econômicos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	21
2.1.1	Mercados	21
2.1.2	Segmentação de mercado	23
2.1.3	Variáveis de segmentação	24
2.2	POSICIONAMENTO	27
2.3	PÚBLICO-ALVO	29
2.4	VENDAS	30
2.5	ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS	33
3	MÍDIA, MEIOS E VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO	39
3.1	INVESTIMENTOS EM MÍDIA NO BRASIL	43
3.2	O MERCADO DE MÍDIA NO EXTERIOR	44
3.3	VANTAGENS E DESVANTAGENS	48
4	MÉTODO	50
5	ANÁLISE DE DADOS	52
5.1	BLOCO PERFIL	53
5.2	BLOCO RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA	58
5.3	BLOCO MULTI FACE	60
5.4	CONCLUSÕES PESQUISA MULTIFACE	65
6	PLANO DE VENDAS	67
6.1	BARREIRAS DO NEGÓCIO	68
6.1.1	Barreira cultural	68

6.1.2	Barreiras genéricas e específicas	69
6.1.3	Barreira do excesso.....	69
6.1.4	Barreira dos públicos.....	69
6.2	CONSIDERAÇÕES ESTRATÉGICAS	72
6.2.1	Barreira de entrada	72
6.2.2	Barreira do negócio direto	73
6.3	POLÍTICA DE PREÇOS.....	73
6.4	REMUNERAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS	74
6.5	COMPOSIÇÃO DA FORÇA DE VENDAS	74
6.6	TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO DE PESSOAL.....	75
6.7	INVESTIMENTOS PREVISTOS	75
6.8	METAS PREVISTAS.....	75
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
	REFERÊNCIAS	82
	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	84
	ANEXO A – MULTI FACE.....	85

1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios das empresas na sua incessante busca pela competitividade é transformar o conhecimento e a experiência espalhados nela, em uma ferramenta eficaz para a conquista do cliente. O caminho passa pela mudança.

Mudança é uma das palavras mais corriqueiras nos dias de hoje presentes tanto na literatura quanto nos negócios, no discurso de executivos e na comunicação. Porém, mais do que tentar captar o sentido do termo nos diferentes contextos em que se apresenta o grande desafio parece estar na capacidade de conviver com um ambiente em mutação e na habilidade de modificar comportamentos, hábitos e procedimentos para enfrentar a instabilidade e aproveitar as oportunidades desses novos tempos (WIND; YORAN, 2002 *apud* BACKER, 2005). Diante deste cenário encontram-se as organizações que precisam entender dessas mudanças e formular condições básicas de sobrevivência, crescimento e continuidade para que o processo de evolução das mesmas sejam um *continuum*. Nélio Arantes (1998) salienta que para criar e manter um processo de evolução consciente e deliberado, o empreendimento deve ter à capacidade de satisfazer a três requisitos simultaneamente: estar em busca permanente do conhecimento, dispor de criatividade para inovar e ter a predisposição de mudar. Estas variáveis juntas criam um conjunto de relações e relacionamentos tanto internas quanto externas junto às organizações.

O presente trabalho foi desenvolvido na empresa **STARTER COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES LTDA.**, estabelecida em Porto Alegre/RS, fundada em 02 de janeiro de 1995 com sede localizada na Rua Felipe Camarão 753-conjunto 306.

O ramo de atividade a qual esta empresa trabalha é o de representação comercial de veículos de comunicação no estado do Rio Grande do Sul.

A Starter iniciou suas atividades representando 11 títulos de revistas de circulação nacional dos mais diversos segmentos e categorias, desta forma a empresa estabeleceu as bases de seu relacionamento com clientes e agências de publicidade e propaganda do mercado gaúcho.

Assim sendo, para melhor compreensão da evolução da Starter serão contados em ordem cronológica os fatos que marcaram a sua trajetória até os dias de hoje.

1996 – surgiu a oportunidade de representar os veículos de comunicação do Grupo Editorial Sinos com sede em Novo Hamburgo/RS.

1997 a 1999 – período em que a Starter praticamente dedica-se com exclusividade aos produtos e negócios do Grupo Editorial Sinos, exceção feita à comercialização do Jornal Ad Business voltado para o *trade* publicitário e o Programa Ponto de Venda desenvolvido pela empresa e exibido junto ao canal 20 da Net pelo período de um ano.

Em maio de 1999, a empresa mudou sua sede passando a localizar-se junto à Rua Felipe Camarão, 243. Com a consolidação da comercialização dos veículos do Grupo Editorial Sinos, a Starter passa a então buscar novas oportunidades de representação. Importantes veículos de comunicação com seus respectivos produtos tiveram sua passagem na elaboração e formatação do *portfólio* junto ao mercado da Starter.

2003 – Marca uma nova fase para a empresa: são direcionadas ações e estratégias de relacionamento junto aos públicos alvos: agências de propaganda, veículos de comunicação e clientes. Foram realizados investimentos em pesquisa, processos, equipamentos, recursos humanos, bem como a reforma da sua sede entre tantos outros.

O ano de 2003 também é marcado pela intenção da empresa de desenvolver esforços para lançar um novo produto de mídia exterior para o mercado de comunicação de Porto Alegre.

2004 – É marcado pela continuidade de trabalhos iniciados em 2003, com resultados significativos e importantes para a imagem da empresa frente ao mercado de atuação. Além disso, marca a introdução de um novo produto no mercado de mídia no Rio Grande do Sul o Multi Face.

2005 – Ano mais importante desde a fundação da empresa. É marcado pela maturidade da empresa na sua atividade sendo escolhida pelo mercado publicitário como a Empresa de Representação do Ano. Inicia-se também a fase de expansão da Starter para novos mercados como São Paulo, Brasília.

Hoje, a Starter conta com uma estrutura funcional de 22 colaboradores diretos e 08 indiretos para atender estes mercados, com as representações dos veículos: Grupo Editorial Sinos, Editora Manchete, MPP – Painéis, Jornal DCI, Rede Nova Brasil FM, FM Mídia Aérea, Coletiva.net, Meta 29-Mídia Aeroportuária.

Nesse ambiente nasceu o Multi Face que foi desenvolvido a partir da vontade da Starter de agregar a sua atividade de representante de veículos de comunicação o desafio de empreender na criação de uma nova mídia, por conta disso, foram percorridas uma série de etapas que o levaram a tornar-se um veículo de mídia exterior inicialmente posicionado no mercado de Porto Alegre e que posteriormente visa ampliar-se para novos mercados.

Para isso a empresa BEACE COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES LTDA, foi criada para responder pela personalidade jurídica do Multi Face, ela é quem detém o domínio e os direitos desta mídia, ficando a parte da comercialização à cargo da empresa Starter Comércio e Representações junto ao mercado de agências e anunciantes.

A idéia inicial deste produto estava desenhada para ser um *display* de PDV – ponto-de-venda – junto a redes de varejo, idéia que de pronto foi rejeitada pela Starter, por não estar no *core business* da empresa a venda de equipamentos e sim a comercialização de mídia.

Dada esta situação a fase seguinte foi transformar o equipamento em uma mídia para fornecedores de redes de varejos com estudo de viabilidade junto as principais empresas do setor. A conclusão que se chegou foi que não haveria espaço para o produto, uma vez que, estas empresas atuam como captadores de verbas junto a seus fornecedores de forma direta não querendo dividí-las com ninguém.

A etapa seguinte foi a de explorar uma nova alternativa. A forma encontrada foi de utilizar um meio de transporte para servir de meio para expor os displays trifásicos e que tivessem grande visibilidade. A conclusão que se chegou foi que a melhor alternativa seria o sistema seletivo de táxi-lotação de Porto Alegre. O passo seguinte foi estabelecer as negociações junto a Associação dos Transportadores de Lotação de Porto Alegre, ATL.

Concluídas as negociações com a ATL, foi desenvolvido pela MA/Frank/Mayer, empresa do Grupo DCS Comunicação, o projeto para fixação do display nos táxi-lotação de Porto Alegre.

A agência de propaganda E21 desenvolveu a linguagem, nome, e comunicação do produto, que neste momento ganhou o nome de Multi Face

Em outubro do mesmo ano de 2004 foram instalados os primeiros painéis junto as lotações e desde aquele momento o Multi Face passa a ser mais um veículo entrante no mercado de mídia de Porto Alegre.

Para dar maior visualização ao trabalho há necessidade de conhecer detalhadamente o Sistema de táxi e Lotação de Porto Alegre e as características físicas do produto, e a forma de exibição do Multi Face.

Os Quadros 1 e 2 e a Figura 1 a seguir, apresentam estes dados.

O sistema de táxi e lotação de Porto Alegre hoje: 403 veículos
Capacitação dos veículos: 29 linhas;
Transporta em torno de 2.000.000 passageiros/mês;
Opera com tarifa única de R\$ 2,50 (uma vez e meia a Tarifa do ônibus);
157 Autônomos
51 Empresas
De 01 a 05 veículos - 72,54%
De 06 a 09 veículos - 13,73%
De 10 a 20 veículos - 13,73%

Quadro 1 - Sistema de táxi e lotação de Porto Alegre.

Fonte: Associação de Transportes de Lotação.

Modelo	0,55x0,4m
Dimensão	550x415x60mm
Área de exposição	440x305mm
Moldura	Alumínio anodizado
Prisma	Alumínio
Iluminação	01 fluorescente
Motor voltagem	110 ou 220 volts
Peso aproximado	6,600 Kg

Quadro 2 - Descrição do produto.

Fonte: Elaborado pelo autor.



Figura 1 - Forma de exibição do Multi Face.

Fonte: Produzida pelo autor em ago/2005.

Um problema pode ser caracterizado pela falta, carência ou excesso de algum componente que impossibilita ou dificulta o desempenho efetivo de alguma atividade, ou sistematização de um conhecimento.

Segundo Marconi e Lakatos (1996, p. 24) “um problema é a dificuldade teórica ou prática, no conhecimento de alguma prática de alguma coisa de real importância, para a qual deve encontrar uma solução”. Quando se pretende resolver um problema, antes de mais nada é fundamental que haja clareza no que se está propondo, para que desta forma se possa expressá-lo de maneira precisa e detalhada e facilitar o seu real entendimento “na formulação de um problema deve haver clareza, concisão e objetividade”. (MARCONI; LAKATOS, 1996, p. 24).

O sucesso de um empreendimento depende em grande parte de saber identificar quais são as relações válidas, de construí-las e de mantê-las, e esta não é uma tarefa fácil, porém o caminho perpassa pela força de vendas que uma empresa possui (ARANTES, 1998).

A Starter Comércio e Representação Ltda., tem consciência da afirmação feita pelo autor, prova disso, é que a cada ano que passa a empresa evolui em suas relações e modelos de negócios no que tange ao desenvolvimento e comercialização de produtos para o mercado de mídia e comunicação de Porto Alegre.

O Ano de 2005, para a empresa está sendo marcado pelo direcionamento de esforços e na responsabilidade de consolidação do Multi Face para o mercado de mídia de Porto Alegre. Mesmo atuando a mais de dez anos a Starter sente a necessidade de desenvolver estratégias criativas e inovadoras voltadas para a área de vendas do Multi Face, uma vez que, até os dias de hoje, trabalhou com produtos de terceiros, não tendo necessidade de participar diretamente da formulação e da estruturação de um plano de vendas.

Em face desta nova situação, a empresa se vê diante de um problema, qual seja: pela primeira vez assume a responsabilidade de introduzir um produto seu como veículo de comunicação no mercado de Porto Alegre.

Diante desta situação problema a questão é: **Qual o melhor caminho que a Starter poderia encontrar para consolidar o Multi Face, como veículo de comunicação no mercado de Porto Alegre?**

Para tanto, em resposta a esta indagação, a solução encontrada é a de desenvolver um plano de vendas, capaz de viabilizar oportunidades concretas para o Multi Face, pois, apesar de estar a mais de 01 ano no mercado, não há formalmente um plano de vendas estabelecido que permita aos gestores um controle eficaz de suas ações.

A necessidade real de elaboração de um projeto focado em vendas objetiva suprir as necessidades primárias de um produto novo, introduzido em um mercado visando orientar a tomada de decisões a cerca de novas estratégias, oportunidades e ameaças que no mercado podem ocorrer.

Diante do exposto, o objetivo geral deste trabalho será o de formular um plano de vendas para o Multi Face consolidar-se como veículo de mídia exterior, inicialmente no mercado de Porto Alegre. Os objetivos específicos serão, o de conhecer através de pesquisa o perfil do consumidor desta mídia, seus hábitos e opiniões, contextualizar o Multi Face no mercado de mídia, entender quais suas características e mapear suas vantagens e desvantagens, por último definir metas qualitativas e quantitativas do plano de vendas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para possibilitar uma melhor compreensão do problema em estudo, será apresentada uma breve revisão de literatura existente sobre esses temas, abordando conceitos fundamentais e aplicações das teorias de marketing. Também será revisada a literatura sobre mídia e mercado publicitário.

2.1 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Neste capítulo serão abordados os seguintes itens: mercados, segmentação de mercado, posicionamento e público-alvo.

2.1.1 Mercados

Segundo Kotler e Fox (1995), as empresas sabem que não podem esperar clientes de todos os mercados. Os compradores são muitos, estão espalhados nos mercados de bens de consumo e industrial e têm práticas de compras e necessidades diferentes. Cada empresa se diferencia das outras pela capacidade de atender essas necessidades diferentes, e, por isso, elas devem identificar parcelas de mercado que têm condições reais de atender, e não tentar concorrer com o mercado inteiro. Kotler (2000), enfatiza que para mercado-alvo escolhido, a empresa desenvolve uma oferta ao mercado.

Para Schewe e Smith (1982), não há dois consumidores que sejam iguais e é muito difícil, ou até impossível, satisfazer a todos da mesma forma. No entanto, com a finalidade de atender a muitas dessas necessidades, as organizações visam seus esforços em grupos

menores, também chamados de segmentos, que fazem parte de um grupo maior, que é o próprio mercado.

Os consumidores dentro de cada segmento tendem a ter similaridades de comportamentos e preferências. Essas similaridades podem ser características pessoais, comportamento de compra ou formação psicológica. Segundo Schewe e Smith (1982, p. 70),

[...] a maioria dos mercadizadores procura apelar somente a alguns segmentos do público consumidor e a desenvolver diferentes compostos de marketing que igualem os desejos e necessidades de cada segmento.

Hoje, as empresas estão se dedicando ao marketing de segmentos. Nele, o vendedor identifica os segmentos de mercado, seleciona-os e desenvolve produtos adequados para eles. Esse tipo de marketing pode ajudar os vendedores a descobrir suas oportunidades de mercado, podendo desenvolver um produto adequado para cada mercado-alvo, concentrando esforços nos compradores potenciais.

Para Schewe e Smith (1982), há duas estratégias para se trabalhar no mercado: a agregação de mercado e a segmentação de mercado.

Na agregação de mercado, o mercado global não é dividido em segmentos, mas sim, é utilizado um programa único de marketing para oferecer um produto único a todos os consumidores. Esta estratégia usada quando se acredita que há consumidores suficientes que comprarão o produto, tornando-o um empreendimento rentável. Antigamente esta técnica era muito utilizada em produtos padronizados, como cerveja, cigarros, café, artigos de limpeza domésticos e gasolina. Esta estratégia pode ser usada em produtos com pouca ou nenhuma diferenciação percebida pelo consumidor. Os produtos concorrentes são muito parecidos, fazendo com que as empresas usem a estratégia de promoção para se diferenciar.

Já no caso de segmentação de mercado, considera-se o mercado global formado por várias outras partes menores, cujos elementos possuem características comuns e se parecem mais entre si com relação aos desejos, necessidades ou comportamentos relativos ao produto. As despesas promocionais podem ser distribuídas de forma mais adequada em cada segmento de mercado, combinando melhor o que a empresa faz com desejos do mercado. Como desvantagens desta estratégia destacam-se as despesas de pesquisa direcionadas a descoberta de novos segmentos; custos elevados de produção, pois os lotes são menores, e em campanhas publicitárias variadas; as vendas de um segmento podem ser sacrificadas quando se serve a outro segmento. A segmentação de mercado proporciona um melhor atendimento, mas com

altos custos. A prática de margens maiores são justificadas pela especialidade no atendimento das necessidades de determinado nicho.

2.1.2 Segmentação de mercado

A segmentação de mercado constitui uma oportunidade diferente de agrupar os indivíduos com comportamentos de compras homogêneos, tendo em vista que nenhuma oferta ou enfoque satisfará a todos os compradores, pois estes são individualizados em gostos e preferências.

Em uma conjuntura instável em que as empresas estão inseridas, a segmentação de mercado constitui em uma oferta de sobrevivência. A competitividade na qualidade de produtos e serviços disponíveis no mercado não são fatores decisivos à sua compra.

Nesta realidade, o desafio para as empresas é satisfazer consumidores com desejos e expectativas diversas que podem escolher, num mercado em transformação, dentre várias ofertas de produtos e serviços. De acordo com alguns autores, pode se definir segmentação de mercado como: [...] o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que provavelmente exibirão comportamento de compra similares. (WEINSTEIN, 1995, p. 18), ou ainda como, [...] o reconhecimento básico de que cada mercado é composto de segmentos distintos, constituindo em compradores com diferentes necessidades. (KOTLER, 1979, p. 88).

A segmentação de mercado tem como objetivo analisar mercados, encontrar oportunidades em partes particulares deste mesmo mercado e adquirir um retorno cada vez maior através da pesquisa de uma posição competitiva privilegiada.

Para Cobra (1992, p. 279) deve-se observar os seguintes requisitos para uma segmentação orientada para o mercado, sendo que um segmento precisa atender os seguintes critérios:

- a) ser especificamente identificado e medido;

- b) evidenciar um potencial adequado;
- c) ser economicamente acessível;
- d) reagir aos esforços de marketing; e
- e) ser estável.

Segundo Churchill Júnior e Peter (2000), há três abordagens que podem ser tomadas para se trabalhar em um mercado:

- a) **marketing de massa:** em alguns casos, apenas um produto pode atender a um mercado amplo. A venda desse produto a todos os clientes através da mesma estratégia de marketing é chamado de marketing de massa ou indiferenciado;
- b) **marketing de segmentos:** os indivíduos querem produtos que se adaptem às suas necessidades e desejos específicos. Assim, pode-se adaptar as ferramentas do composto de marketing a um mesmo mercado-alvo; e
- c) **marketing individual:** ele é uma adaptação de compostos de marketing a clientes individuais. O que se faz é personalizar elementos do composto de marketing a fim de criar valor para cada indivíduo.

2.1.3 Variáveis de segmentação

Para identificar um grupo de clientes ou consumidores é necessário que sejam analisadas as variáveis que influenciam a segmentação de mercado, as quais podem ser: mudanças sociais, hábitos de compras, estilo de vida, padrão econômico, produto, tecnologia.

Para segmentar mercados, as bases mais conhecidas são:

- a) localização geográfica;
- b) características demográficas;

- c) características socioeconômicas;
- d) características psicológicas;
- e) características relativas ao atributo do produto;
- f) características comportamentais do consumidor;
- g) características relativas ao benefício buscado pelo consumidor;
- h) características relativas ao ramo de marketing; e
- i) características relativas ao mix de marketing.

Segundo os autores Baker (2005), Berrigan e Finkbeiner (1994), Cobra (1992), Kotler (1979) e Semenick e Bamossy (1995), existem os seguintes tipos de segmentação de mercado: psicográfica, demográfica, geográfica e comportamental, que podem ser usadas tanto isoladas como combinadas ou criativas, visando uma visão melhor do mercado a ser atendido.

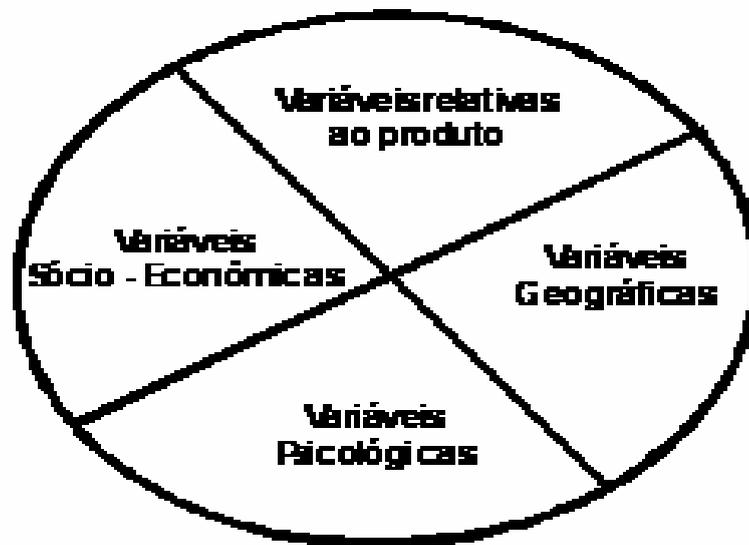


Figura 2 - Algumas variáveis para segmentação.

Fonte: Cobra, 1992, p. 281.

Dentro deste contexto, as mais importantes e conhecidas segundo Cobra (1992) são:

Segmentação geográfica – A segmentação geográfica é um dos métodos mais simples para se dividir em mercados em possíveis segmentos-alvo. As informações a esse respeito são facilmente adquiridas e requerem um baixo custo para tanto.

Através desta segmentação, o mercado é dividido em diferentes unidades geográficas, que podem ser países, estados, regiões, municípios, cidades ou bairros. Tem como principal objetivo determinar se onde as pessoas moram tem relação com o que elas compram. Uma empresa pode atuar em uma ou mais áreas geográficas identificadas, considerando sempre as diferenças existentes entre elas, bem como as preferências e necessidades das pessoas que ali vivem.

Segmentação demográfica – A segmentação demográfica divide o mercado com base em variáveis como idade, sexo, tamanho, da família, ciclo de vida familiar, renda, ocupação, nível de escolaridade, religião, raça e racionalidade. Percebe-se a segmentação demográfica como a forma mais comumente utilizada para a identificação de grupos diferentes de consumidores na grande maioria das vezes são substancialmente alterados no que refere-se as variações demográficas. Alguns fatores demográficos utilizados na segmentação de mercado podem ser observados, como: idade e ciclo de vida da família, sexo, renda, raça, nacionalidade e religião.

Segmentação psicográfica – Através da segmentação psicográfica as pessoas são divididas em grupos distintos, de acordo com a classe social, o estilo de vida e a personalidade que possuem, a fim de identificar as razões que levam os grupos a tomar uma decisão particular sobre um produto ou serviço. A aplicação da pesquisa psicográfica é valiosa para a exploração e conhecimento do mercado. Com ela é possível identificar diferenças existentes entre os consumidores que vão além daquelas demográficas, bem como ter definido um perfil mais completo dos mercados.

A compreensão do comportamento dos consumidores é outra vantagem oferecida pela segmentação psicográfica. As motivações e necessidades, percepções/preferências e atitudes podem ser claramente detectadas através deste tipo de análise, que poderão ser usadas para justificar novas estratégias de marketing a serem implantadas.

Com posse das informações obtidas através deste tipo de segmentação, pode-se minimizar o risco de lançamentos de novos produtos. Nem sempre este tipo de análise é realizado e acaba gerando custos altíssimos para a empresa que desenvolveu o novo produto com o objetivo de alcançar um retorno imediato.

Apesar das vantagens que esta segmentação possibilita, existem também duas grandes limitações que se deve ter claro. Por um lado, a reunião de informações sobre as bases

psicográficas exige pesquisa primária, onde um número elevado de questões devem ser respondidas. Na decodificação destes dados deve-se fazer uso de técnicas estatísticas que possibilitem a busca de relações entre eles. De outra forma, os custos para o desenvolvimento desta pesquisa são muito altos e deve ser considerado no momento da escolha de determinada forma de segmentação. As principais variáveis contidas numa segmentação psicográfica são: classe social, estilo de vida e personalidade.

Segmentação comportamental – A segmentação comportamental, de acordo com Kotler (2000), divide os consumidores em grupos, de acordo com seu conhecimento, atitude, uso ou resposta ao produto. Muitos profissionais de marketing acreditam ser esse o ponto de partida mais adequado para a elaboração de segmentos de mercado. As variáveis contidas neste tipo de segmentação são: ocasiões, benefícios, condição de usuário, taxa de uso, grau de lealdade, estágio de aptidão e atitude.

2.2 POSICIONAMENTO

Para Kotler e Fox (1995), posição de um produto é a forma como o produto é definido pelos consumidores quanto a seus atributos mais importantes - é o lugar que ele ocupa na cabeça dos consumidores com a relação aos produtos concorrentes. Os consumidores estão cheios de informações sobre marcas e produtos por todos os lados. Para não se sobrecarregarem, eles, inconscientemente, posicionam em suas mentes os produtos e serviços que lhes interessam. É neste ponto que deve entrar a estratégia de posicionamento das empresas. Elas devem tentar entrar nestes grupos de interesses dos clientes e se destacar dentro destes grupos.

Para Ries e Trout (1986, p. 14), “[...] posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador potencial”. É preciso criar algo novo e diferente, conseguir manipular o que já está na mente do cliente e re-alinhar as conexões que já existem.

As empresas podem utilizar várias estratégias de posicionamento, conforme atributos do produto, benefício que oferece, ocasiões de uso de produtos, classes de usuários, contra a

concorrência, em contraste a concorrência, diferentes classes de produtos, ou ainda uma combinação de duas ou mais estratégias.

O posicionamento enfatizam Kotler e Fox (1995, p. 89), tem três etapas: “[...] identificação de um grupo de possíveis vantagens competitivas para estabelecer uma posição, seleção das vantagens competitivas certas, e comunicação e apresentação eficientes da posição escolhida para o mercado”.

No primeiro item, identificado possíveis vantagens competitivas, é importante destacar que uma forma de se obter vantagem competitiva é oferecer aos consumidores é preciso observar e entender suas necessidades de modo a tentar solucioná-las melhor do que os seus concorrentes. No entanto, uma empresa definir a sua posição, deverá determinar como irá se comunicar com seu público-alvo dentro deste segmento. O mix de marketing deverá visar esta estratégia definida. Normalmente preferem apenas elaborar uma boa estratégia de posicionamento do que realmente implementá-la. Após conseguir a posição desejada, deverá a empresa mantê-la com ações de comunicação que desempenhem esse papel. Com o tempo essa posição deverá ser reajustada, a fim de se adequar às novas mudanças das necessidades e desejos dos clientes.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001), o posicionamento é definido com a união dos mercado-alvo (em que a empresa irá competir) com a vantagem diferencial (como a empresa irá competir).

Quanto aos mercados-alvo, o posicionamento seleciona-os de modo que fiquem apenas os mais adequados para utilizar os pontos fortes da empresa, diminuindo vulnerabilidade dos seus pontos fracos. Os pontos fortes da empresa e os pontos fortes potenciais para atender a um mercado específico precisam ser avaliados para atender as necessidades dos clientes, e saber quais são os pontos fortes dos concorrentes. Para Hooley e Saunders e Piercy (2001, p. 58), “[...] tendo selecionado a meta ou mercados - alvo com base na atratividade do mercado e nos pontos fortes atuais ou potenciais para atender ao mercado, a empresa cria sua vantagem diferencial, ou vantagem competitiva, para atender ao mercado”.

No que refere-se a vantagem diferencial, Hooley e Saunders e Piercy (2001, p. 59), enfatizam:

[...] a vantagem diferencial pode se criada com base em qualquer ponto forte ou nas competências específicas da empresa em relação a concorrência. Os fatores

fundamentais que devem nortear a criação da vantagem residem no fato de que ela deve ser um valor para o cliente ao mesmo tempo em que se emprega uma aptidão da empresa que seja difícil para a concorrência copiar.

2.3 PÚBLICO-ALVO

Segundo Kotler e Fox (1995, p. 38), para se avaliar um segmento de mercado é preciso considerar três fatores: “tamanho e taxa de crescimento do segmento, atratividade estrutural do segmento e objetivos, e recursos da empresa”. Ao se analisar o tamanho e a taxa de crescimento do segmento, a empresa deverá se preocupar com dados que darão a idéia se valerá a pena ou não investir na empresa. Na atratividade estrutural do segmento, a empresa deverá avaliar os fatores estruturais importantes que poderão afetar a atratividade do segmento ao longo prazo. Por isso que uma empresa pode ter tamanho e características de crescimento desejáveis, mas não ser atrativa em termos de lucro (KOTLER; FOX, 1995). Nos objetivos e recursos da empresa, algumas empresas podem ser destacadas por não corresponderem aos seus objetivos de longo prazo.

A observação que se faz é que se deve ter paciência de escolher uma boa estratégia de cobertura de mercado, sendo, que, a melhor sempre será aquela que está dentro dos recursos disponíveis da empresa. Por exemplo, para empresas de recursos mais limitados o marketing concentrado é mais indicado. Ou ainda para produtos uniformes, o marketing indiferenciado seria o melhor a ser utilizado, uma vez que esta estratégia está associada a variabilidade do produto. O oposto desta situação são produtos ligados a design, onde o marketing de diferenciação é mais indicado.

2.4 VENDAS

Philip Kotler (2000), salienta que as empresas normalmente reformulam suas estratégias de marketing várias vezes durante o ciclo de vida de um produto. As condições econômicas, dos concorrentes lançam novos produtos e o produto passa por novos estágios e exigência dos compradores. Conseqüentemente uma empresa deve planejar estratégias apropriadas de acordo com cada estágio do ciclo de vida do produto visando atingir os objetivos empresariais nunca esquecendo que o mercado está em oscilação.

A percepção que se tem é que o mundo dos negócios muda rápido demais para que se possa acompanhá-lo. Porém, operar nesse ambiente não pode ser um jogo de adivinhação, sobre o que fazer e para onde ir a seguir.

Fica evidente neste cenário, que um dos maiores desafios das empresas na sua incessante busca pela competitividade é transformar o conhecimento e a experiência espalhados nela, em uma ferramenta eficaz para a conquista da fidelidade do cliente.

Nessa concepção, o pós-marketing estabelece o consumidor como sendo um foco para o qual convergem todos os esforços da cadeia produtiva. Em organizações que atualmente desempenham tais esforços, há um acréscimo a seu valor de manter relacionamentos com clientes, deixando de lado aquela velha expressão: “Agradecemos a preferência”.

Tudo isso indica que a estratégia para o futuro é saber lidar com um mercado em mutação. È ir mais além... Fidelizar inclui tratamento individual, benefícios e privilégios combinados a uma correta medida de estratégias criativas que visam desenvolver relacionamentos duradouros com seus clientes.

O caminho passa, portanto, na capacidade de desenvolver bons produtos, distribuí-los de modo que o público-alvo tenha acesso e na comunicação com os clientes. Para tanto, ela dispõe de quatro ferramentas do mix de promoção, conforme Kotler e Fox (1995) definem:

- a) propaganda: qualquer forma paga de apresentação impessoal e promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado;

b) venda pessoal: apresentação pessoal da força de vendas da empresa com o propósito de fazer vendas e estabelecer relações com os clientes;

c) promoção de vendas: incentivos de curto prazo para encorajar a compra ou venda de um produto ou serviço; e

d) relações públicas: desenvolvimento de boas relações com os vários públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável, construção de uma “imagem corporativa” e a “manipulação ou afastamento de rumores, histórias ou eventos desfavoráveis”.

Kotler (2000), justifica a importância da força de vendas no mix de marketing, enfatizando que os vendedores servem de elo pessoal da empresa com os clientes.

Em afirmação a estas concepções Backer (2005) afirma que o papel da venda continua a mudar e a evoluir em resposta às drásticas mudanças no modo de como os compradores e vendedores interagem. Ainda, são exigidos conhecimento individual, talento e capacidade, talvez mais do que nunca, mas o trabalho em equipe e a tecnologia também são ingredientes vitais à resposta efetiva das organizações às necessidades dos clientes.

A força de vendas sempre foi e será embaixadora de toda e qualquer empresa, pois os vendedores assumem o papel de conquistar, desenvolver e reter clientes para atingir os objetivos de marketing e de vendas, o que põe novamente sob os refletores o papel da venda no mix de marketing e no gerenciamento das operações de vendas.

Backer (2005), enfatiza que são as operações de venda são o motor da geração de receita da organização e, assim, causam um impacto direto sobre o sucesso da empresa.

A venda não é uma ciência e talvez nem seja uma arte. Vender exige criatividade e metodologia, atributos indispensáveis ao vendedor. A concretização da venda necessita que, de um lado, sejam satisfeitos desejos e necessidades, e de outro, formas adequadas de satisfazê-las.

Para melhor definir vendas, e como ela pode se transformar em um sistema de vendas nas empresas, será utilizada uma abordagem sistêmica baseada nas funções básicas da administração, planejamento, organização, direção e controle sugerida por Cobra (1996):

Planejamento. A administração das forças de vendas deve estar apoiada numa avaliação das oportunidades de mercado, ou seja, na estimativa da demanda de mercado para os produtos ou serviços da empresa. Fazem parte ainda do planejamento da administração e força de vendas a determinação do potencial de mercado, a previsão de vendas e o orçamento de vendas etc...

Organização. A organização do sistema de vendas, partindo do planejamento, é constituída de administração de vendas, zoneamento de vendas, do roteiro de visitação, da estruturação da força de vendas, de um lado, e, de outro, da organização da força de vendas pelo traçado do perfil vendedor, pelo recrutamento e seleção de vendedores, pelo treinamento e pelos sistemas de incentivo e remuneração, pela avaliação de desempenho, pelo plano de carreira pela força de vendas e, por fim, pela supervisão de vendas.

Direção. Metas e estratégias. A direção dos esforços de vendas é traçada por: quotas de vendas, quotas de atividades e de lucro. Essas partem das estratégias gerais de marketing e de vendas e seus respectivos programas de ação.

Controle. O controle do esforço de vendas é exercido através de instrumentos tais como: a análise de vendas por produto, por cliente e por região; a auditoria de vendas; a análise de desempenho financeiro; a análise de participação de mercado; e avaliação quantitativa de desempenhos de venda por vendedor.

Cobra (1996), salienta que tão importante quanto vender é administrar esta venda, pois até que o cliente receba e aceite a mercadoria, constante em seu pedido, a venda é apenas um compromisso de compra e venda sem grande valor legal (a menos que conste de um contrato formal).

Para este autor, controlar o processo de vendas é preciso identificá-lo como um ato de persuasão, e como a persuasão é uma habilidade pessoal, ela pode ser avaliada. Então, é preciso identificar pontos que podem interagir no processo de vendas, tanto positiva quanto negativamente, pois há alguns fatores que influenciam o comprador durante a compra, e cabe ao vendedor identificá-los e neutralizá-los quando forem adversos, e aproveitá-los quando forem favoráveis.

Kotler (2000), salienta que as empresas devem definir de forma clara os objetivos específicos que esperam que a força de vendas alcance. Qualquer que seja o contexto de venda, os vendedores terão de realizar uma ou mais das seguintes tarefas específicas:

- a) prospecção: busca de clientes em potencial e indicações;
- b) definição de alvo: decisão de como alocar o tempo entre clientes em perspectiva e clientes atuais;
- c) comunicação: transmissão de informações sobre os produtos e serviços da empresa;
- d) venda: aproximação do cliente, apresentação, resposta a objeções e fechamento da venda;
- e) atendimento: oferta de vários serviços aos clientes, consultoria para problemas, assistência técnica, obtenção de financiamentos para os clientes, agilização de entregas;
- f) coleta de informações: condução de pesquisas de mercado e trabalho de inteligência (captação de informações); e
- g) alocação: decisão de quais clientes não poderão ficar sem produtos nos períodos de baixa oferta.

2.5 ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS

O primeiro passo para a estrutura da força de vendas a ser adotada pela empresa é a definição do tipo de estrutura de vendas que será utilizado. É necessário verificar se o modelo que melhor corresponde à forma de operação da empresa contempla uma força de vendas direta ou indireta.

Segundo Cobra (1989), a estrutura da força de vendas deve atender a duas prerrogativas básicas:

- a) força de vendas direta: a empresa utiliza, com exclusividade, vendedores próprios que irão visitar diretamente os clientes da empresa; e
- b) força de vendas indireta: a organização utiliza vendedores dos seus representantes ou distribuidores ou, ainda, vendedores autônomos.

Tendo em vista estas prerrogativas cabe a empresa verificar qual melhor se aplica à execução de seu planejamento de vendas. Esta tarefa considera vários aspectos, que vão desde o porte da empresa, sazonalidade de vendas do produto ao orçamento disponível para a equipe de vendas. A resposta pode ainda sugerir uma equipe de vendas mista de vendedores, trabalhando com os dois tipos de forças de vendas.

Após a empresa ter definido o tipo de estrutura de força de vendas que utilizará faz-se necessário dimensionar o tamanho que terá esta equipe de vendas. Existem diversas abordagens para o cálculo do número de vendedores de uma equipe. Entretanto, antes que se escolha o método que responde ao melhor ao modelo de vendas da empresa é preciso considerar alguns fatores chave que afetam tanto o volume de vendas quanto o lucro. De acordo com Cobra (1989), os principais fatores são:

- a) custos de vendas: variam, na maior parte das vezes, de acordo com o tipo e o tamanho da força de vendas;
- b) penetração de mercado: é consequência da qualidade, competitividade da força de vendas e potencial de mercado; e
- c) custos de fabricação: variam consoantes com o desempenho da força de vendas.

Segundo Cobra (1983), as vendas podem ser classificadas de vários tipos:

- a) venda de porta em porta *versus* venda por cobertura: A venda de porta em porta pode ser definida como a realização de “visitas sem roteiro e sem conhecimento prévio de necessidades dos consumidores” (COBRA, 1983, p. 85). Já a venda por cobertura é realizada através de visitas a clientes em prospecção, já conhecidos ou com a suspeita de interesse nos produtos da empresa. Ela pode ser realizada através de visitas a pessoas que tiverem seus nomes citados por outros compradores;

b) visita planejada *versus* visita enlatada: As vendas que ocorrem sem planejamento prévio tendem a se tornar ações sem finalidade. Todas as formas de vendas são algum tipo de vendas, são de algum modo planejáveis. Por outro lado, uma visita que se exagera no planejamento, onde até os próprios discursos são previamente estabelecidos, se torna uma visita muito rígida, perdendo a flexibilidade do discurso na hora da venda. É importante identificar um objetivo de vendas e a forma como a entrevista deve ser conduzida para o fechamento da venda, e não formar frases fixas, sem sequer pensar no outro interlocutor, pois ele pode não estar adaptado a elas;

c) venda missionária *versus* tomada de pedidos: O vendedor missionário normalmente não aceita o pedido. Seu objetivo é estimular a demanda e assistir ao programa de vendas. Ao contrário, o tomador de pedidos é um vendedor que concentra seu esforço no talão de pedidos. O vendedor missionário é muito utilizado no marketing industrial como um vendedor técnico. “O tomador de pedidos é orientado para incrementar a venda média por pedido e por artigo do pedido” (COBRA, 1983, p. 87); e

d) pré-venda *versus* serviços de pós-venda: No pré-venda é preciso que se desenvolva uma venda de novos produtos. Esse é um trabalho de especificação do produto, e pode ser muito utilizado quando a fase de projeto determinar um tipo de produto que poderá ser utilizado depois. No pré-venda se busca condicionar a venda futura a partir de uma especificação.

No pós-venda se observam atividades que são desenvolvidas para satisfazer as necessidades dos clientes. O seu objetivo é a satisfação do cliente para que ele se transforme em gerador de novos negócios.

Os planejamentos de marketing e vendas são importantes ferramentas para o desenvolvimento do trabalho das gerências e de vendas, tendo uma formação de um plano integrado de funções e recursos disponíveis para a realização dos objetivos da empresa. Para isso, é preciso avaliar as oportunidades de mercado, calcular a demanda, estimar o potencial de mercado e o potencial de vendas.

Este planejamento de vendas gerará um documento operacional chamado Plano de vendas, que operará por segmento de mercado e por via de distribuição previamente selecionada a partir de uma avaliação das oportunidades de mercado. O plano de vendas deve

estar em comum acordo aos objetivos do planejamento de marketing, e este por sua vez ao planejamento estratégico da organização.

Para Cobra (1986), a realização de um planejamento não deve ser realizada apenas em tempos em tempos, pois as condições podem se alterar muito rapidamente e o planejamento pode se tornar ultrapassado. Para evitar isso é preciso que ele consiga ser sistemático e estabelecido entre dois pontos: no diagnóstico situacional organizacional e na análise ambiental.

O diagnóstico situacional permite, através de instrumentos de análise, identificar os pontos fortes e fracos da empresa, a capacitação gerencial, as ameaças e as oportunidades, e as vantagens competitivas e os fatores chaves do sucesso.

- a) pontos fortes e fracos: É nos pontos fortes que uma empresa baseia sua força de desenvolvimento. Caso ela não venha a utilizar esta força, acabará enfraquecendo, e deixando de gerar lucro, ou então, apenas se baseando em suas fraquezas irá perder mercado e lucros;
- b) capacitação gerencial: Deve-se capacitar seus gerentes, tanto em conhecimentos, quanto em habilidades e atitudes, em todas as fases da vida da empresa, e não só nos momentos de crise. Uma equipe desmotivada não fará a empresa ir para frente;
- c) ameaças e oportunidades: Muitas vezes boatos trazem mais problemas que fatos reais. É preciso neutralizar rapidamente as ameaças, corrigindo os rumos em direção às oportunidades de mercado e de lucro. Ao principal sinal de problema, é preciso resolvê-lo;
- d) vantagens competitivas: O concorrente se torna mais ameaçador quando não são conhecidos os limites da sua ameaça para a empresa, e quando essa não conhece as suas vantagens com relação à concorrência. Confrontando a realidade da empresa com a da concorrência é que se podem encontrar vantagens competitivas; e
- e) análise ambiental: Uma empresa torna-se mais atraente quanto mais forte for sua posição no seu ambiente de negócios. Quando o ambiente for atrativo, pode-se planejar a consolidação da empresa no mercado, do contrário, é preciso ter calma.

Segundo Cobra (1986, p. 108) “[...] a partir da previsão de vendas e dentro do contexto do plano de marketing, a empresa deve elaborar seu plano de vendas. Esta elaboração requer sua avaliação cautelosa do plano de metas e, por conseguinte, dos objetivos de vendas”. Para ele, há algumas questões que devem ser respondidas na hora se elaborar um plano de vendas:

1. O que se deve vender?
2. A quem?
3. A que preço?
4. Por que métodos?
5. A que custos?
6. A metodologia de vendas está adequada para alcançar os objetivos determinados?
7. A equipe de vendas está motivada a alcançar estes mesmos objetivos?
8. Os recursos disponíveis são adequados?
9. As estratégias e as táticas de marketing estão bem orientadas para a consecução do plano de metas?
10. Há suficientes recursos financeiros? (COBRA, 1986, p. 108)

Cobra (1986), ainda discorre sobre alguns dos itens mais importantes questionados acima:

O que vender. Devem ser determinados quais produtos ou serviços serão mais adequados para cada segmento, a sazonalidade de vendas, os benefícios dos produtos que devem ser destacados para cada tipo de cliente, serviços de pré e pós-vendas a serem somados ao produto.

A quem vender. Quem são os consumidores típicos e os potenciais dos produtos, quais são os mercados existentes, possibilidades de crescimento das vendas, bem como sua manutenção.

Estratégia por cliente. Através dos vendedores pode-se adquirir informações sobre os clientes que possam ajudar a criar uma estratégia de vendas. Os vendedores podem avaliar o potencial de vendas de um determinado cliente ou dos produtos, analisar a concorrência, avaliar a participação de mercado por segmento e formular um plano de ação.

Métodos de vendas. Identificando a relação produto e segmento de mercado, a gerência de vendas estará em condições de identificar os problemas de cada linha de produtos nos diversos segmentos de mercado, e assim, estabelecer um plano de vendas.

Cobra (1986) apresenta um quadro com exemplos de passos para a elaboração dos planos de marketing e de vendas.

Passos do planejamento	Repercussões Plano de Marketing	Repercussões Plano de Vendas
1. Definição de missão econômica, escopo, metas e políticas da empresa.	Definição de filosofia de marketing: crenças, desejos e aspirações da direção.	Metas de vendas e políticas de vendas
2. Análise do cenário ambiental.	Análise das situações econômicas, políticas e sociais passadas e futuras. O comportamento do consumidor e as estratégias de marketing.	A situação ambiental e suas repercussões nos negócios de curto prazo. Avaliação das ameaças e oportunidades por segmento de mercado.
3. Análise de recursos disponíveis e necessidades da empresa e do mercado.	Avaliação dos recursos econômicos, tecnológicos disponíveis, em face da concorrência e das tendências sociais e políticas e ainda em face dos desejos, necessidades e comportamentos do mercado.	Análise do histórico de vendas nos últimos cinco anos. Previsão de vendas de lucro e de investimento no próximo exercício com base em potencial de vendas por região. Previsão de despesas para manter ou aumentar a participação de mercado por território de vendas.
4. Avaliação de oportunidades estratégicas.	Caderno de fatos, combinar os dados de situação acima enumerados com os fornecidos por pesquisas de mercado com as idéias dos gerentes de produtos e departamentos funcionais: formular alternativa de estratégias de marketing.	Com base nas vendas passadas, no potencial de vendas e nas previsões de vendas: formular alternativa tática para viabilizar as vendas planejadas por região, por zona de venda e por território de vendas.
5. Selecionar estratégias.	Estabelecer estratégias para cada segmento de mercado: crescimento e consolidação de mercado.	Estabelecer táticas de vendas para cada região, produto e tipo de cliente.
6. Preparar planos de ação.	Desenvolver: - planos de Promoção - planos de serviços - planos de preços - planos de distribuição	Planos de vendas e a adoção de serviços, promoção, distribuição e preços por regiões de vendas, por cliente e por produto.
7. Rever planos.	Avaliar a exigüidade dos planos em face dos recursos disponíveis.	Avaliar a exigüidade dos planos em face dos recursos disponíveis.
8. Desenvolver programas complementares.	Avaliar esforços complementares necessários no decorrer do plano: - pesquisas de mercado - aquisições/ Fusões - compras, etc.	Prever necessidades de : - treinamento de vendas - convenções de vendas - reuniões regionais com equipes de vendas e com revendedores, etc.
9. Preparar orçamentos e fluxo de caixa.	Preparar orçamento de receitas e desembolsos em face de consecução do plano de marketing.	Preparar orçamento de receitas e desembolsos em face da consecução do plano de vendas.
10. Revisão final, avaliação e ajuste.	Revisão final, avaliação e ajuste.	Preparar métodos de venda.
11. Transmitir o plano dos responsáveis pela implementação.	Transmitir o plano dos responsáveis pela implementação.	Transmitir o plano dos responsáveis pela implementação.
12. Rever e atualizar o plano pelo menos trimestralmente.	Rever e atualizar o plano pelo menos trimestralmente.	Rever e atualizar o plano pelo menos trimestralmente.

Quadro 3 - Passos do planejamento de vendas.

Fonte: COBRA, 1986, p.145.

3 MÍDIA, MEIOS E VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO

Em função do trabalho de pesquisa estar focado diretamente num produto que está inserido dentro de um contexto de mídia, faz-se necessário definir alguns conceitos a respeito de mídia, meios e veículos de comunicação.

A palavra mídia vem do inglês *media*, que por sua vez vem do latim *médium* que significa meio, portanto, mídia é o meio pelo qual os seres humanos transmitem o conhecimento uns aos outros.

McLuhan (*apud* SISSORS, 2001, p. 35), já afirmava que “o meio é a mensagem”, ele estava somente antecipando aquilo que estamos vivenciando onde o enorme desenvolvimento tecnológico faz com que o meio ganhe primazia sobre a própria mensagem, uma vez que esta ao alcance do público a decisão do que, quando, quanto e onde ele quer ouvir, ler, ver ou arquivar.

Sissors (2001) define que mídia é o sistema condutor e distribuidor da informação, já o meio de comunicação é o grupo transportador da informação, enquanto o veículo de comunicação é um membro do grupo.

O mesmo Sissors (2001) nos mostra que os consumidores esperam da mídia informação e entretenimento, portanto, cabe aos veículos de comunicação a tarefa de entregar ao público conteúdo que satisfaça suas expectativas. Quanto melhor for entendida e atendida a expectativa do público consumidor, maior a probabilidade de atração de publicidade para o veículo.

Em Veronezzi (2002), o veículo de comunicação que está entrando no mercado de mídia encontra os subsídios para criar as condições necessárias a torná-lo um *player* apto a disputar o mercado com seus concorrentes.

O ponto de partida para qualquer empresa e/ou produto que desejem ingressar no mercado de mídia deve ser a compreensão da elaboração por parte do cliente e/ou de sua agência de propaganda da estratégia de comunicação a ser desenvolvida e através de pesquisa

e análise de oportunidade verificar a viabilidade e compatibilidade do seu produto como meio para a satisfação das necessidades de comunicação deste cliente.

Definida a estratégia de comunicação de uma empresa e/ou produto o próximo passo será a definição do plano de mídia que é a forma como será levada ao público-alvo a mensagem que o cliente deseja transmitir desta empresa e/ou produto a seus consumidores ou potenciais consumidores.

A definição dos veículos a serem utilizados no plano de mídia levará em conta os seguintes fatores:

- a) produto;
- b) hábitos de compra e consumo;
- c) mercado;
- d) concorrência;
- e) público-alvo;
- f) verba e período;
- g) objetivos e estratégia de marketing;
- h) objetivos de comunicação;
- i) ações promocionais; e
- j) ações anteriores.

A formatação do plano de mídia necessita de pesquisa para sua elaboração, onde são utilizados nestas, dados primários que vem de institutos de pesquisa, dados fornecidos pelos próprios veículos de comunicação, tais como tabelas, mapas de coberturas e pesquisas encomendadas pelos veículos de comunicação aos institutos de pesquisa. Também são utilizados dados secundários, que normalmente vêm de organismos públicos de pesquisa, tais como IBGE, FIPE, FGV, e outros.

O ferramental para elaboração do plano de mídia, ainda é composto por softwares, empresas de auditoria, fiscalização e pelo próprio censo conforme, o quadro a seguir:

FERRAMENTAL BÁSICO DE MÍDIA

Tipo	Principais dados e informações	Meios	Principais fornecedores
Informações diversas	Preços, dados técnicos e pesquisas especiais	Todos	Veículos
Pesquisa	Audiên., perfil, Partic. de Audiência, Penet. Perfil e outros dados.	Tv, rádio, jornal e revista	Ibope
	Penet., perfil, superp. hábitos, frequên. de ida, cinema e teatro	Tv, rádio, jornal, revista, cinema, teatro e internet	Ipsos - Marplan
	Consumo de produtos x Consumo de meios e veículos	Todos	Ibope(TGI) e Ipsos-Marplan
Software	Ranking, perfil, cobertura, frequê. Distr. frequê. etc.	Tv e rádio	Ibope
	Cobertura, frequência, etc	Jornal e revista	Ipsos - Marplan
	Sistemas de administ. pesquisa, planej., execução e checking	Todos	Adsolutions, Medialog e Microuniverso
	Tabelas, program., dados técnicos e cobertura de TV aberta	Tv, rádio, jornal e revista	Jove e JoveData
Auditoria	Circulação e tiragem	Jornal e revista	IVC
	Investimento publicitário	Tvrádio, jornal, revista e outdoor	Monitor
Fiscalização	Checagem	Tv, rádio, cinema, outdoor, mídia exterior	Ágape, Informídia, Mídia View e outros
Censo	População, demografia, economia, produção etc.	-	IBGE

Quadro 4 - Ferramental básico de mídia.

Fonte: Veronezzi, 2002, p. 84.

Há quatro tipos de dados que servem para medir a força de comunicação dos meios e veículos de comunicação junto ao público: audiência, cobertura, GRP e penetração.

Dados usados rotineiramente em cada meio				
Meio	Audiência	Cobertura	GRP	Penetração (Hábitos de mídia)
Televisão	x	x	x	
Rádio	x	x	x	
Jornal		x	x	x
Revista		x	x	x
Outdoor		x		x
Mídia exterior		x		x
Cinema	(1)	x		x
Internet	x	x		x

Quadro 5 - Dados usados rotineiramente em cada meio.

Fonte: Veronezzi, 2002, p. 111.

Legenda: (1) Pode ser levantado, mas não é feito por nenhum instituto.

O objetivo deste tipo de pesquisa é investigar os hábitos de consumo de mídia da população e à conseqüente lembrança que os mesmos produzem nos cidadãos, claro que obedecendo a critérios de exposição que possam garantir o equilíbrio na aferição dos dados, uma vez que precisam ser respeitadas as características de cada meio de comunicação.

Meio	Simple período	Duplo período
TV aberta	Assistiu ontem	Costuma assistir 1 vez por semana
TV assinatura	Assistiu ontem	Costuma assistir 1 vez por semana
Rádio AM	Ouviu ontem	Costuma ouvir 1 vez por semana
Rádio FM	Ouviu ontem	Costuma ouvir 1 vez por semana
Jornal	Leu nos últimos 7 dias	Leu nos últimos 15 dias
Revista	Leu nos últimos 30 dias	Leu nos últimos 12 meses
Cinema	Vai 1 vez por mês	Vai 1 vez por ano
Internet	Acessa 1 vez por semana	Acessa 1 vez por mês

Quadro 6 - IPSOS-Marplan - Perguntas para identificar quem tem o hábito de consumir o meio, pelo menos uma vez dentro de certo período.

Fonte: Veronezzi, 2002, p. 112.

3.1 INVESTIMENTOS EM MÍDIA NO BRASIL

O Mercado brasileiro de mídia é um dos mais importantes do mundo, os investimentos publicitários no país, segundo o Projeto Inter-Meios, representaram R\$ 15.005.758.000,00 (quinze bilhões cinco milhões e setecentos e cinquenta e oito mil reais) no ano de 2004. De acordo com o mesmo Projeto Inter-Meios, houve somente no primeiro quadrimestre de 2005 um crescimento de 18,11% em relação ao ano de 2004 (Gráfico 1 e Quadro 7). O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, aponta a indústria de comunicação como responsável por 1,1% do PIB nacional, o que comparado com aos investimentos em comunicação em países desenvolvidos projeta um potencial enorme de crescimento para esta indústria no Brasil, uma vez que, nestes países este mercado chega a 3% do PIB.

O mercado de mídia brasileiro está estruturado em sete meios de comunicação que se subdividem em milhares de veículos de comunicação, assim distribuídos:

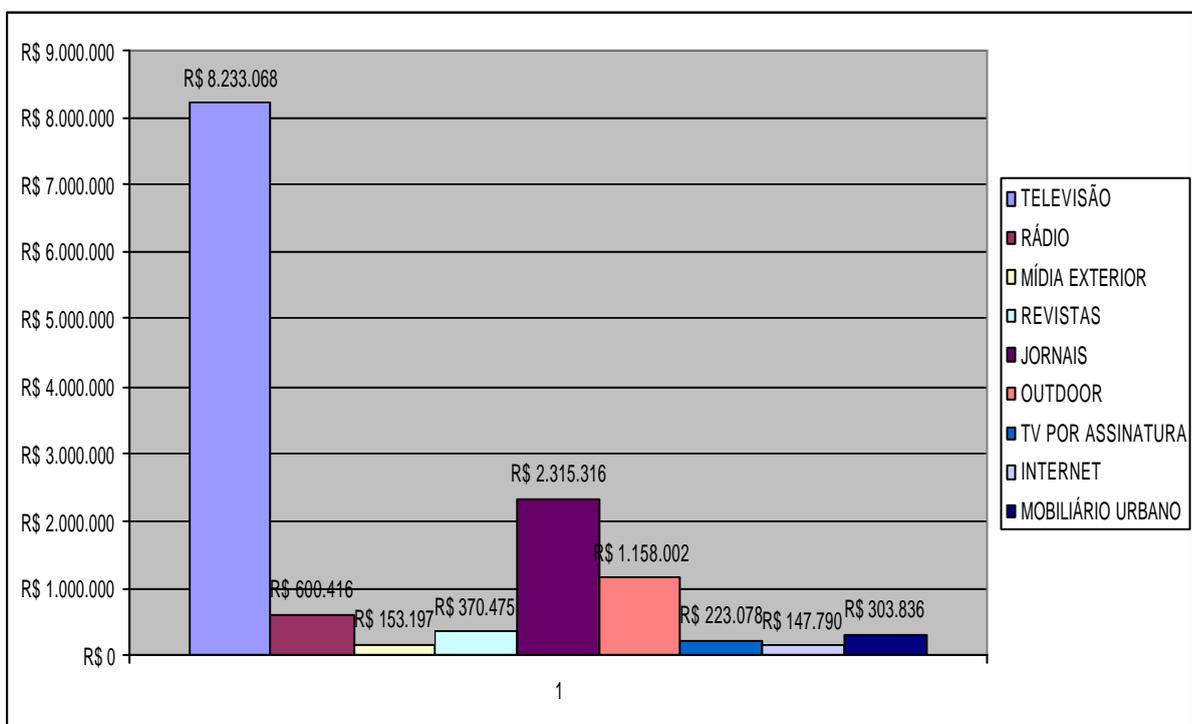


Gráfico 1 - Projeto Inter-Meios - Valores correntes em R\$ mil.

Fonte: Projeto Inter-Meios, 2005, p. 8.

Ano	2003	2004
Investimento em mídia	12.288.730	15.005.758
Produção comercial*	2.882.542	3.519.869
Bolo publicitário total	15.171.271	18.525.628

Quadro 7 - Mercado brasileiro de mídia.

Fonte: CGM/DIM/Departamento de análise de Mercado.

Legenda: * 19%

O Rio Grande do Sul, por sua vez, é o quarto maior mercado de publicidade e propaganda do Brasil, embora não existam números oficiais do setor no Estado, a Associação de Agências de Propaganda do Rio Grande do Sul, ARP, estima que no ano de 2004 tenham sido investidas verbas de aproximadamente 900 milhões de reais nos sete meios de comunicação. Aqui, encontram-se grandes anunciantes, agências de publicidade de renome nacional, veículos de comunicação de destacada atuação no cenário nacional resultando um ambiente favorável ao desenvolvimento de novas oportunidades de negócios de mídia.

3.2 O MERCADO DE MÍDIA EXTERIOR

A mídia exterior é o meio no qual está inserido o Multi Face, produto objeto deste trabalho. A participação deste meio no faturamento do mercado publicitário brasileiro no ano de 2004 correspondeu a 4,9% do total de investimentos, representando R\$ 671.463.073,00, de acordo com os números do Projeto Inter-Meios. Este mesmo estudo aponta no primeiro quadrimestre de 2005 um faturamento de R\$ 217.373.420,00 representando, uma variação positiva de 34,21% sobre este mesmo período no ano de 2004, elevando o percentual de participação do meio para 5% do mercado.

Tabela 1 - Faturamento – Média exterior (demonstrativo em R\$).

Mídia exterior	Valores acumulados		Cresc. (decrés.) Horizontal (%)	Participação (%)
	Dez./03	Dez./04		
Faturamento direto	311.543.073	305.804.872	(-1,84)	14,2
Faturamento via agências	320.030.501	365.658.204	14,26	3,3
Total	631.573.574	671.463.076	6,32	4,9

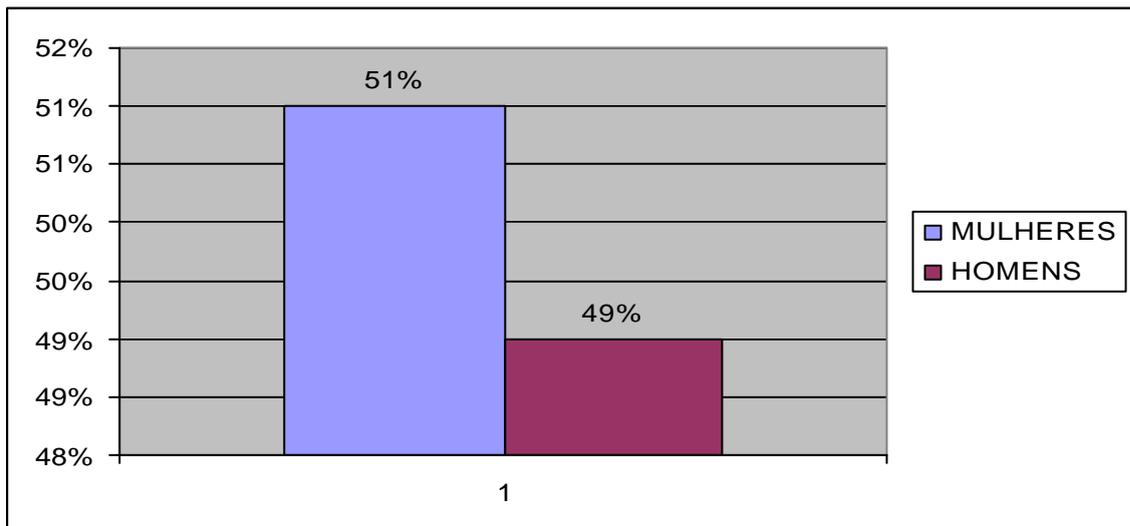
Fonte: Meio & Mensagem, n. 1149, 14 de março 2005, p.43.

Tabela 2 - Média exterior - Faturamento por categoria.

Meios	Valores acumulados		Cresc. (decrés.) Horizontal (%)
	Abr./04	Abr./05	
Eletrônicos	4.266.016	6.584.524	54,35
Mobiliário Urbano	36.940.571	36.324.727	-1,67
Móvel I	1.906.992	3.663.365	92,1
Outdoor	99.493.539	112.846.543	13,42
Painel	19.356.789	57.954.261	199,4
Total	161.963.907	217.373.420	34,21

Fonte: Meio & Mensagem, n. 1165, 04 de julho 2005.

O Mídia Dados (GRUPO DE MÍDIA DE SÃO PAULO, 2005), publicado em parceria com os principais institutos de pesquisa do setor, IBOPE e Ipsos-Marplan, nos fornece uma radiografia da mídia exterior no Brasil.

**Gráfico 2 - Perfil dos consumidores por meio - Mídia exterior - Sexo.**

Fonte: Grupo de Mídia de São Paulo, 2005 -XLVI Estudos Marplan/EGM – Consolidado 2004, p. 361.

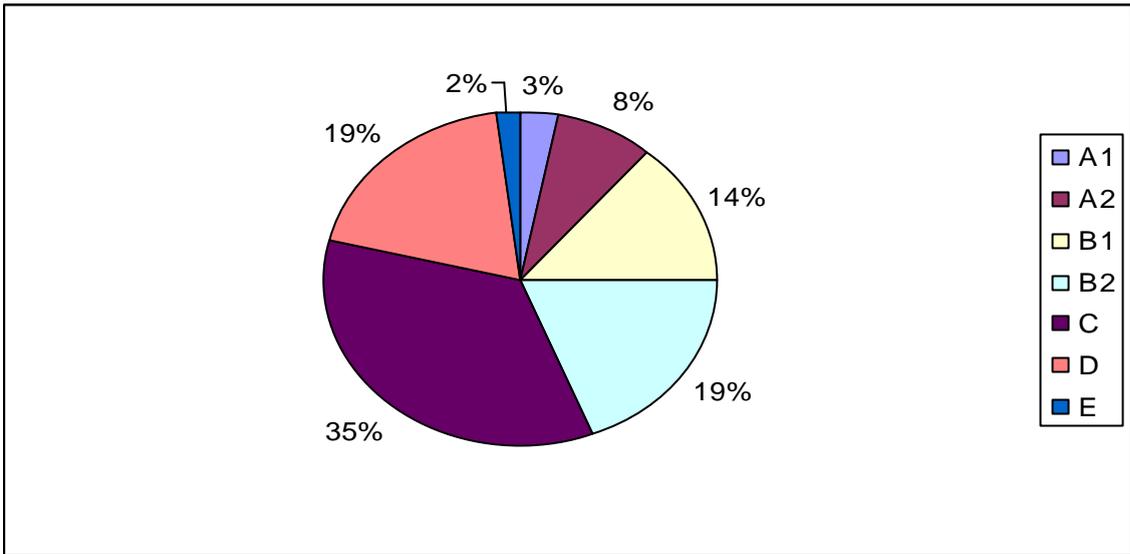


Gráfico 3 - Perfil dos consumidores por meio - Mídia exterior - Classe econômica.

Fonte: Grupo de Mídia de São Paulo, 2005 - XLVI Estudos Marplan/EGM – Consolidado 2004, p. 360.

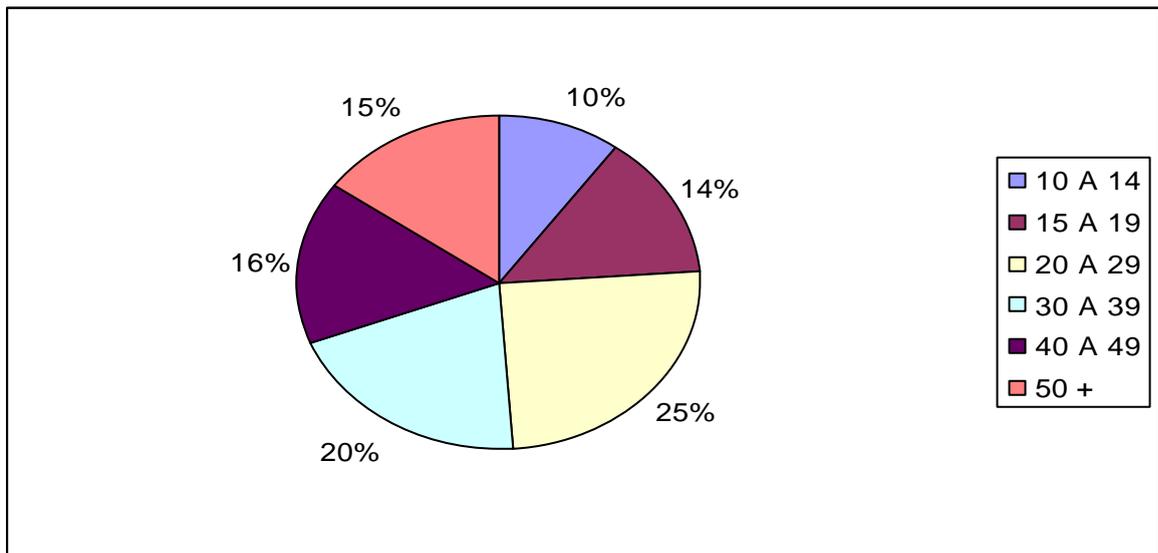


Gráfico 4 - Perfil dos consumidores por meio - Mídia exterior - Faixa etária.

Fonte: Grupo de Mídia de São Paulo, 2005 - XLVI Estudos Marplan/EGM – Consolidado 2004, 360.

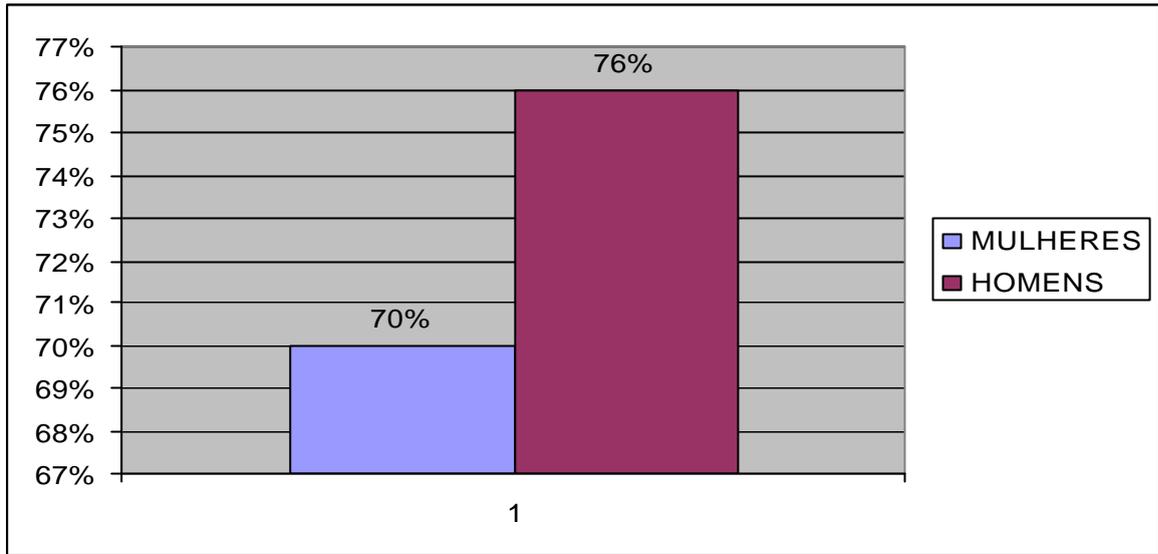


Gráfico 5 – Penetração da mídia exterior comparando: idade.

Fonte: Grupo de Mídia de São Paulo, 2005 - XLVI Estudos Marplan/EGM – Consolidado 2004, p. 362.

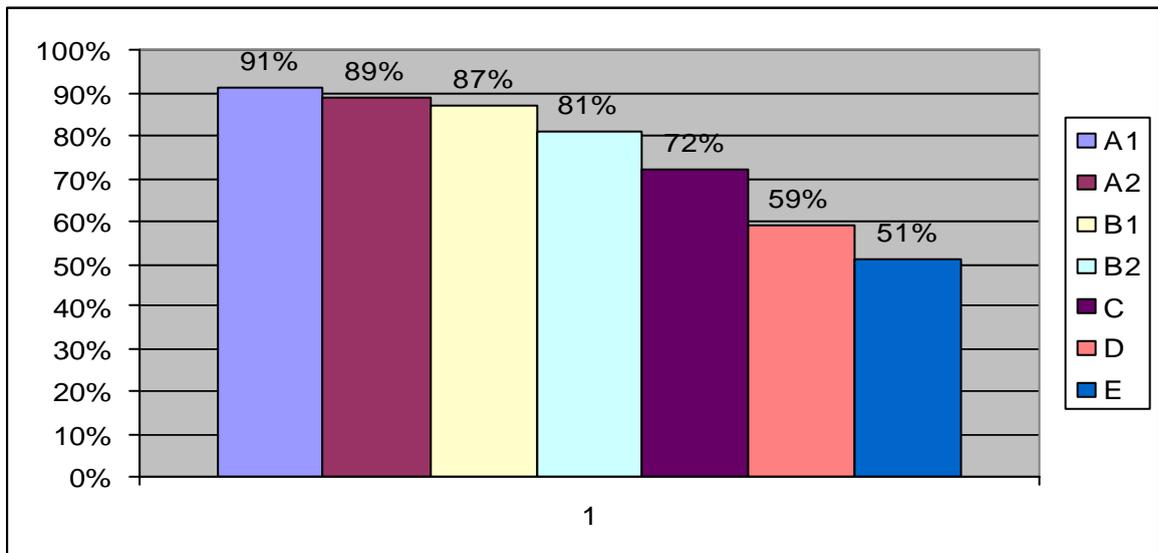


Gráfico 6 – Penetração da Mídia Exterior: classe econômica.

Fonte: Grupo de Mídia de São Paulo, 2005 - XLVI Estudos Marplan/EGM – Consolidado 2004, p. 361.

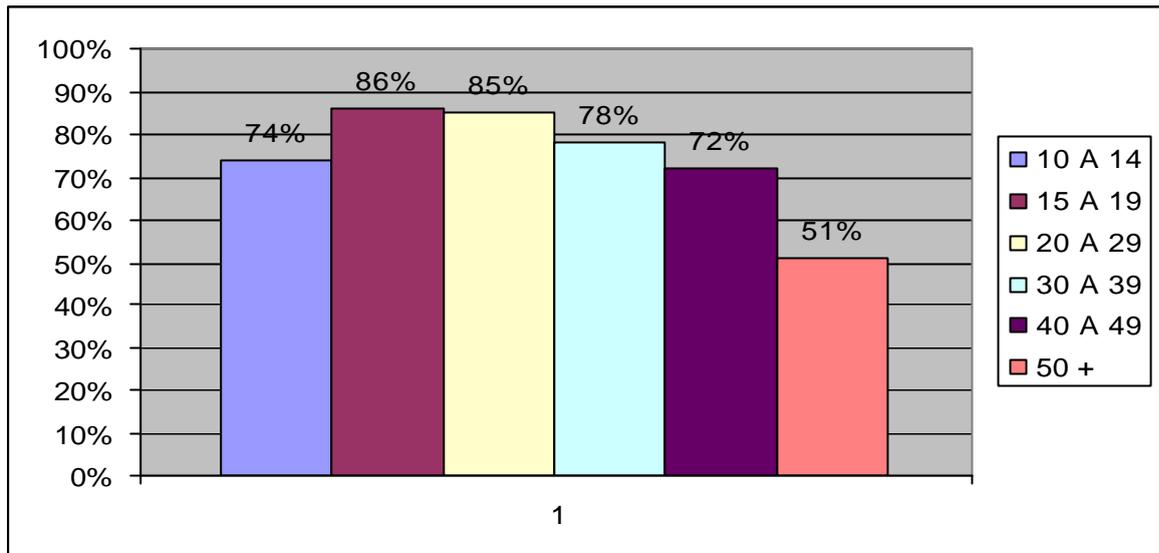


Gráfico 7 – Penetração da Mídia Exterior: faixa etária.

Fonte: Grupo de Mídia de São Paulo, 2005 - XLVI Estudos Marplan/EGM – Consolidado 2004, 363.

3.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS

O Multi Face está inserido na categoria de veículos de mídia exterior chamada de mídia de trânsito (SISSORS, 2002), nesta categoria estão *displays* interiores e exteriores em veículos de transporte coletivo e *displays* em plataformas de estação e terminais. Abaixo veremos alguns dos motivos para a utilização desta mídia e algumas de suas limitações.

Vantagens:

- a) cobertura de massa em área metropolitana. Quando um anunciante quer alcançar indivíduos no coração de um mercado, então a publicidade em transportes coletivos é apropriada. É principalmente uma forma de alcançar adultos indo para o trabalho. Mas o alcance é amplo;
- b) frequência alta. Uma vez que a mídia de trânsito tira vantagem dos padrões normais de viagem em veículos, que são duplicados em muitos dias durante o ano, há uma oportunidade de diversas repetições na mensagem difundida;

c) eficiência relativa. Baseado no potencial de exposição, a mídia de trânsito pode atingir um grande número de indivíduos a um baixo custo unitário;

d) flexibilidade. Um anunciante pode selecionar os veículos de transporte para expor os anúncios que alcancem certos tipos de grupos definidos por segmentos sociais. O anunciante não tem de selecionar todo sistema de transporte coletivo, apenas aqueles que são conhecidos por terem um grande número de indivíduos pertencentes ao público-alvo;

e) oportunidade de colocar mensagens para os consumidores em seu caminho para os pontos de consumo. Anunciantes locais podem comprar mensagens que alcançam os consumidores em seu caminho para o local de compra. Por isso é possível que, para alguns consumidores, os anúncios de trânsito sejam o último meio a que ficam expostos antes de efetuar a compra.

Desvantagens:

a) espaço de mensagem limitado. Muito freqüentemente, mensagens longas ou complexas não podem ser divulgadas por este meio, pois não há espaço suficiente disponível para suportar estas mensagens;

b) muita competição entre outra mídia e atividades pessoais. O trânsito não é um meio instrutivo. Ele compete por atenção com outras coisas, como uma paisagem atrativa, a natureza do veículo de transporte e outras pessoas. Uma pessoa no percurso casa-trabalho-casa, no mesmo veículo de transporte, muitas vezes está cansada, aborrecida, lendo ou ouvindo rádio ou toca-fitas. Para os *displays* exteriores, muitas vezes é necessário um poder atrativo fora do comum para chamar a atenção.

4 MÉTODO

Para que os objetivos gerais e específicos fossem atingidos com maior eficácia a metodologia de trabalho constituiu-se ferramenta norteadora da pesquisa, dando direção e orientação.

O método de trabalho desenvolvido para elaboração do Plano de Vendas do Multi Face está baseado em um estudo de caso, e tendo como unidade de análise a empresa Starter.

Segundo, Yin (2005) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Por outro lado, entre suas várias aplicações o estudo de caso é utilizado para explorar aquelas situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresentando um conjunto simples e claro de resultados e mais especificamente uma “meta-avaliação”.

A estratégia de pesquisa utilizada para este estudo de caso, foi um conjunto de elementos por tratar-se de um produto novo a ser colocado no mercado.

Inicialmente a coleta de dados desenvolveu-se em um estudo exploratório de caráter qualitativo. Posteriormente, a revisão de literatura propiciou a teoria para sustentar os objetivos que o trabalho pretendia atingir. Coletou-se dados secundários do mercado publicitário nacional e do Rio Grande do Sul e em especial do mercado de mídia exterior, além de observação direta do mercado de mídia de Porto Alegre. Foi também analisado os resultados da pesquisa qualitativa e quantitativa aplicada a partir de uma amostra dos usuário do Sistema de Táxi-lotação de Porto Alegre encomendada pela própria empresa, tendo como foco principal caracterizar o perfil e hábitos de consumo deste usuário e opiniões, críticas e sugestões acerca do produto Multi Face.

De posse destas informações, o próximo passo é desenvolver um plano de vendas, levando em consideração a potencialidade de mercado, a meta a ser definida em termos de expectativas de vendas e a estratégia de prospecção de clientes.

O plano de vendas conta com um cronograma de ações mensais, o qual servirá de orientação para que as ações definidas sejam gerenciadas. Esta planilha permitirá que sejam feitas alterações se houver necessidades à medida que as ações são executadas pela empresa.

Uma planilha foi elaborada para dar maior ênfase ao plano contendo informações de: **O QUE? QUEM? COMO? QUANDO? QUANTO? ONDE?** Para que os sócios da empresa sejam orientados pela ação que esta sendo desenvolvida naquele dado momento. Esta planilha apóia-se a tomada de decisão gerencial por parte da organização.

Uma informação importante é que o plano de vendas foi desenvolvido tomando como referência o período de 12 meses a contar do mês de novembro de 2005.

Todos estes elementos norteiam a elaboração do plano de vendas do Multi Face para que venha atingir seus objetivos.

5 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados constituiu-se na elaboração de uma pesquisa pela empresa Letti Response, no período compreendido entre março à maio de 2005, visando caracterizar o perfil do usuário do sistema táxi-lotação de Porto Alegre. Este por sua vez, é definido como público-alvo do Multi Face enquanto mídia.

São também considerados público-alvo do Multi Face as agências de propaganda e anunciantes diretos.

A partir do conhecimento do perfil do consumidor mais a expertise da Starter no mercado foi elaborado o plano de vendas.

Abaixo, se apresenta os resultados da pesquisa e a metodologia aplicada:

Sugeriu-se a realização de duas etapas, uma etapa quantitativa e outra qualitativa. Na primeira etapa, quantitativa, a amostra sugerida foi de 240 entrevistas. Foram entrevistados 120 usuários de lotação em rotas onde o painel Multi Face está instalado e 120 usuários de lotação de rotas em geral. Esta coleta de dados foi realizada através de um questionário composto de perguntas fechadas e objetivas e, de algumas questões abertas.

Na segunda etapa qualitativa, sugeriu-se uma amostra de 10 entrevistas em profundidade, a fim de aprofundar a investigação dos objetivos da pesquisa, bem como, entender melhor alguns resultados da pesquisa quantitativa que seria preliminar a esta etapa exploratória. As entrevistas foram norteadas por um roteiro semi-estruturado desenvolvido pelos pesquisadores com a aprovação dos contratantes.

5.1 BLOCO PERFIL

Tabela 3 - Bloco perfil - Sexo.

Sexo	Número	(%)
Masculino	96	40
Feminino	144	60
BASE	240	100,0

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 5.

Observou-se que 60% dos usuários entrevistados são mulheres e 40% são homens

Tabela 4 - Idade.

Idade	Número	(%)
De 19 a 20 anos	25	10,4
De 21 a 25 anos	34	14,2
De 26 a 30 anos	54	22,5
De 31 a 35 anos	37	15,4
De 36 a 40 anos	34	14,2
De 41 a 45 anos	22	9,2
De 45 a 50 anos	18	7,5
De 51 a 55 anos	03	1,3
Mais de 55 anos	13	5,4
BASE	240	100

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 5.

Em relação à idade, 22,5% estão entre 26 a 30 anos, porém o público usuário abrange idades variadas.

Tabela 5 - Estado civil.

Estado civil	Número	(%)
Solteiro	104	43,3
Casado/com companheiro	93	38,8
Separado/divorciado	29	12,1

Continua...

Estado civil	Número	(%)
Continuação.		
Viúvo	11	4,6
BASE	240	100

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 6.

Percebe-se que 43,3% são solteiros e 38,8% são casados ou com companheiro.

Tabela 6 – Escolaridade.

Escolaridade	Número	(%)
1º grau incompleto	2	0,8
1º grau completo	5	2,1
2º grau incompleto	16	6,7
2º grau completo	11	46,3
Superior incompleto	64	26,7
Superior completo	38	15,8
Não respondeu	4	1,7
BASE	240	100

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 6.

Quanto à escolaridade, a maioria tem 2º grau completo (46,3%), porém evidenciou-se um índice alto de nível superior na medida em que 26,7% possuíam nível superior incompleto e 15,8% nível superior completo.

Tabela 7 - Renda individual.

Renda individual	Número	(%)
Sem renda	34	14,2
Até 03 salários mínimos	68	28,3
Mais de 03 a 05 salários mínimos	47	19,6
Mais de 05 a 10 salários mínimos	45	18,8
Mais de 10 a 20 salários mínimos	8	3,3
Não sabe/Não respondeu	38	15,8
Total	240	100

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 7.

A renda individual do público investigado girou em torno de 05 salários mínimos.

Tabela 8 - Profissão.

Profissão	Número	(%)
Profissional liberal	63	26,3
Empregado na prestação de serviços	38	15,8
Empregado no comércio	35	14,6
Funcionário público	26	10,8
Estudante	26	10,8
Empregado na indústria	24	10
Aposentado	15	6,3
Dona de casa	3	1,3
Não sabe/Não respondeu	10	4,2
Total	240	100

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 7.

Profissional liberal é a profissão de maior índice entre os usuários de lotação com 26,3%.

Tabela 9 - Frequência com que acessa a Internet.

Frequência com que acessa Internet	Número	(%)
Diariamente	144	60,0
Semanalmente	31	12,9
Mensalmente	9	3,8
Esporadicamente	26	10,8
Nunca	28	11,7
Não sabe/Não respondeu	2	0,8

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 9.

Detectou-se um alto índice de acesso a Internet, sendo que 60% acessam diariamente.

Tabela 10 - Frequência com que lê livros.

Frequência com que lê livros	Número	(%)
Diariamente	60	25,0
Semanalmente	40	16,7
Mensalmente	60	25,0
Esporadicamente	61	25,4
Nunca	14	5,8
Não sabe/Não respondeu	5	2,1

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 9.

Quanto à leitura de livros, 25,4% dos entrevistados referem ler diariamente e, ainda 25% lêem livros mensalmente. Estes números nos revelaram um elevado índice de leitura dos usuários.

Tabela 11 - Freqüência com que vai ao Shopping.

Freqüência com que vai a shopping	Número	(%)
Diariamente	7	2,9
Semanalmente	44	18,3
Mensalmente	53	22,1
Esporadicamente	120	50,0
Nunca	15	6,3
Não sabe/Não respondeu	1	0,4

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 10.

Observou-se que a metade dos entrevistados (50%) frequenta shopping-centers esporadicamente e, 18% mencionam frequentar semanalmente. O que indicou não ser o usuário de lotação um frequentador assíduo deste tipo de estabelecimento.

Tabela 12 - Freqüência com que vai ao restaurante.

Freqüência com que vai ao restaurante	Número	(%)
Diariamente	62	25,8
Semanalmente	56	23,3
Mensalmente	50	20,8
Esporadicamente	57	23,8
Nunca	14	5,8
Não sabe/Não respondeu	1	0,4

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 10.

Percebeu-se que, 25,8% da amostra, frequentam restaurantes diariamente que pode se dizer ser um alto índice.

Tabela 13 - Freqüência com que vai à casas noturnas.

Freqüência com que vai à casas noturnas	Número	(%)
Diariamente	2	0,8
Semanalmente	42	17,5
Mensalmente	31	12,9
Esporadicamente	97	40,4

Continua...

Freqüência com que vai à casas noturnas	Número	(%)
Continuação.		
Nunca	67	27,9
Não sabe/Não respondeu	1	0,4

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 10.

Quanto a freqüentar casas noturnas, 40,4% o faziam esporadicamente.

Tabela 14 - Bens de consumo que possui.

Você possui?	Sim		Não		Não sabe/Não respondeu	
	Número	(%)	Número	(%)	Número	(%)
Carro próprio	75	31,3	165	68,8	0	0,0
Casa própria	106	44,2	134	55,8	0	0,0
Celular	226	94,2	14	5,8	0	0,0
Consórcio	1	0,4	238	99,2	1	0,4
Plano de saúde	115	47,9	125	52,1	0	0,0

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 11.

Investigada a posse de bens, percebeu-se que 68,8% não possuíam carro próprio, 55,8% não possuíam casa própria, 99,2% não tinham consórcio e 52,1% não tinham plano de saúde, porém, 94,2% possuíam telefone celular.

Tabela 15 - Escola de idiomas.

Estuda em escola de idiomas	Número	(%)
Sim	6	2,5
Não	234	97,5
BASE	240	100,0

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 11.

Observa-se que 97,5% dos entrevistados não estudam em escolas de idiomas.

Tabela 16 - Frequência com que vê meios de propaganda.

Meios de propaganda	Frequência com que vê meios de propaganda							
	Leio com frequência		Leio eventualmente		Não costumo ler		Não sabe/Não respondeu	
	Número	(%)	Número	(%)	Número	(%)	Número	(%)
Busdoor	138	57,5	40	16,7	61	25,4	1	0,4
Outdoor	156	65,0	56	23,3	27	11,3	1	0,4
Placas de esquina de rua	124	51,7	72	30,0	43	17,9	1	0,4
Luminosos	153	63,8	55	22,9	31	12,9	1	0,4

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 11.

Os meios de propaganda são bastante lidos pelos usuários de lotação, mais da metade da amostra costuma ler qualquer um dos meios investigados com frequência.

5.2 BLOCO RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA

Foram entrevistados 240 usuários de lotação sendo que destes 119 estavam em lotação com o painel Multi Face instalado e ativo e, 118 em lotação sem o painel.

Tabela 17 - Lotação/painel.

Tipo de lotação	Número	(%)
Painel ativo	119	49,6
Painel inativo	118	49,2
Não sabe/Não respondeu	3	1,3
BASE	240	100,0

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 4.

Tabela 18 - Frequência de uso da lotação.

Frequência	Total %	Painel ativo		Painel inativo	
		N	%	N	%
Diariamente, 01 x ao dia	16,3	25	21,0	13	11,0
Diariamente + de 01 x ao dia	20,8	32	26,9	16	13,6
Mais de 03 x na semana	16,7	16	13,4	24	20,3
					Continua...

Frequência	Total %	Painel ativo		Painel inativo	
		N	%	N	%
Continuação.					
01 x por semana	5,8	5	4,2	9	7,6
Eventualmente	25,4	29	24,4	32	27,1
Raramente	15,0	12	10,1	24	20,3
BASE	100,0	119	100	118	100

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 4.

Observou-se em relação à frequência, dos 240 entrevistados, 37,1% usam a lotação diariamente.

Tabela 19 - Motivo do uso da lotação.

Motivos	Total (%)	Painel ativo		Painel inativo	
		Número	(%)	Número	(%)
Trabalhar	55,4	76	63,9	56	47,5
Utilização de serviços	12,5	10	8,4	20	16,9
Atividades de lazer	10,0	7	5,9	17	14,4
Estudar	8,3	8	6,7	10	8,5
Casa	6,7	12	10,1	4	3,4
Realizar compras	5,0	4	3,4	8	6,8
Ir ao médico	1,7	2	1,7	2	1,7
Procurar emprego	0,4	0	0,0	1	0,8
BASE	100,0	119	100,0	118	100,0

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 5.

O trabalho aparece como principal motivo pelo qual as pessoas usam a lotação como meio de transporte compondo 55,4% da demanda.

5.3 BLOCO MULTI FACE

Tabela 20 - Lembrança do painel.

Você lembra de ter visto o painel?	Número	(%)	Painel ativo		Painel inativo	
			Número	(%)	Número	(%)
Não/não lembro	117	48,8	32	26,9	85	72
Sim	121	50,4	86	72,3	32	27,1
Não sabe/Não respondeu	2	0,8	1	0,8	1	0,8
BASE	240	100,0	119	100	118	100

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 12.

Entre os usuários de lotação com painel ativo 72,3% lembram de ter visto o painel, já os que estavam em lotação sem o painel, 27,1% lembram de já ter visto em algum momento.

Cabe ressaltar que dos 120 entrevistados que estavam em lotação com painel, 86 lembraram de alguma mensagem ou propaganda, ou seja, **72% lembram da mensagem ao sair da lotação**. E, dos entrevistados que estavam em lotação sem painel, 32 destes, também lembram.

Tabela 21 - Avaliação do painel.

Avaliação do painel	Número	(%)	Painel ativo		Painel inativo	
			Número	(%)	Número	(%)
Ótimo	35	14,6	22	18,5	12	10,2
Bom	176	73,3	85	71,4	89	75,4
Regular	13	5,4	7	5,9	6	5,1
Não sabe/Não respondeu	16	6,7	5	4,2	11	9,3
BASE	240	100,0	119	100	118	100

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 13.

Os usuários de lotação com painel ativo na maioria avaliam o painel como bom - 71,4%, e dos que estavam em lotação sem painel 75,4% avaliaram também como bom, cabe ressaltar que esta questão foi estimulada com a foto do painel Multiface.

Tabela 22 - Porque da avaliação do painel.

Avaliação do painel	Número	(%)	Painel ativo		Painel inativo	
			Número	(%)	Número	(%)
Não sabe/Não respondeu	141	58,8	64	53,8	76	64,4
Chama atenção	25	10,4	11	9,2	13	11,0
Fácil de ler / tranqüilidade para ler	21	8,8	12	10,1	8	6,8
Novidade/ diferente	14	5,8	6	5,0	8	6,8
Divulga melhor	13	5,4	10	8,4	3	2,5
Informativo	9	3,8	3	2,5	6	5,1
Distração	6	2,5	5	4,2	1	0,8
Vários anúncios	5	2,1	3	2,5	2	1,7
Indiferente	3	1,3	2	1,7	1	0,8
Tomar conhecimento das ofertas	2	0,8	1	0,8	1	0,8
Bem ilustrado/colorido	2	0,8	1	0,8	1	0,8
Agilidade na divulgação	1	0,4	1	0,8	0	0,0
Difícil de lembrar a propaganda	1	0,4	1	0,8	0	0,0
Bem localizado	1	0,4	1	0,8	0	0,0
BASE	240	100,0	119	100,0	118	100,0

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 13.

Resposta múltipla

Os entrevistados acreditam que o painel é bom porque chama atenção, é fácil e tranqüilo para ler, entre outros motivos ilustrados no quadro anterior.

Tabela 23 - Concordância com as afirmativas.

Afirmativas	Painel ativo				Painel inativo			
	Concorda		Discorda		Concorda		Discorda	
	Número	(%)	Número	(%)	Número	(%)	Número	(%)
Costumo ler estes painéis porque não tenho nada para fazer durante o trajeto da lotação	95	79,8	23	19,3	33	28,0	82	69,5
Costumo ler estes painéis porque são muito visíveis quando se está sentado dentro da lotação	98	82,4	20	16,8	40	33,9	76	64,4
Costumo ler estes painéis porque leio tudo que está na minha frente	87	73,1	31	26,1	36	30,5	80	67,8

Continua...

Afirmativas	Painel ativo				Painel inativo			
	Concorda		Discorda		Concorda		Discorda	
	Número	(%)	Número	(%)	Número	(%)	Número	(%)
Continuação.								
Costumo ler estes painéis porque estou sempre atento a promoções e novidades	89	74,8	29	24,4	40	33,9	76	64,4
Costumo ler estes painéis nas lotações porque chama atenção por estar em movimento	98	82,4	20	16,8	40	33,9	76	64,4
Não costumo ler estes painéis dentro da lotação	19	16,0	99	83,2	65	55,1	53	44,9
Os painéis não atraem a minha atenção	21	17,6	97	81,5	59	50,0	58	49,2

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 14.

Pela concordância nas sentenças, percebeu-se que a motivação de leitura do painel dentro da lotação é devido à visibilidade deste e pelo fato de estar em movimento, chamando assim atenção do usuário deste meio de transporte. Notou-se, ainda, a importância da experiência com esta mídia externa, pois nas lotações sem painel instalado a concordância com as afirmativas decai muito em índice percentual.

Tabela 24 - Tipo de propaganda funcionária no Multi Face.

Propaganda	Número	(%)	Painel ativo		Painel inativo	
			Número	(%)	Número	(%)
Não sabe/Não respondeu	45	18,8	23	19,3	22	18,6
Todos os tipos	38	15,8	20	16,8	18	15,3
Roupas/moda/calçados	32	13,3	18	15,1	13	11,0
Carros/motos	23	9,6	13	10,9	10	8,5
Cursos/educação	12	05	5	4,2	7	5,9
Supermercado/feiras	12	05	6	5,0	6	5,1
Conscientização/campanhas sociais	20	5,9	7	5,8	7	5,9
Culturais/eventos	10	4,2	5	4,2	4	3,4
Restaurantes	10	4,2	6	5,0	3	2,5
Telefonia	09	3,8	2	1,7	7	5,9
Anti-tabagismo	08	3,3	2	1,7	6	5,1
Saúde	06	2,5	2	1,7	4	3,4
Ofertas	05	2,1	4	3,4	1	0,8

Continua...

Propaganda	Número	(%)	Painel ativo		Painel inativo	
			Número	(%)	Número	(%)
Continuação.						
Esportes/academia	10	4,2	6	5,1	4	3,3
Musica/shows	04	1,7	3	2,5	1	0,8
Festa/casa noturna	04	1,7	2	1,7	2	1,7
Estabelecimentos do bairro	04	1,7	2	1,7	1	0,8
Outros	34	14,2	14	11,8	19	16,1
BASE	240	100,0	119	100,0	118	100,0

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 15.

Resposta múltipla

Percebeu-se que os entrevistados acreditam que diferentes segmentos poderiam ser divulgados no Multi Face. Entre estes, são citados como sugestão, roupas/moda, carros/motos, cursos/educação. Chama atenção a indicação de campanhas sociais e conscientização onde poderia ter a participação de governo e iniciativa privada.

Tabela 25 - Concordância com as afirmativas.

Concordância com as afirmativas	Discordo totalmente %	Discordo %	Indiferente%	Concordo %	Concordo totalmente %
Costumo prestar atenção nos anúncios colocados pela cidade.	0,8	2,9	26,3	65	4,6
Costumo lembrar dos produtos anunciados distribuídos pela cidade.	0,4	12,5	41,3	43,8	2,1
Estes anúncios costumam estimular a compra de produtos	1,3	16,3	40,8	39,6	2,1
Tenho o hábito de procurar por produtos e serviços que vi anunciado nas ruas.	2,1	21,3	46,3	29,2	0,8
Quando muda um anúncio de rua num local onde sempre passo, costuma me chamar a atenção.	1,7	10	52,1	34,6	1,7
Tenho o hábito de comentar com amigos e conhecidos os anúncio que vejo nas ruas	1,7	15,4	47,1	34,6	1,3

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 16.

Percebeu-se, pela concordância com as afirmativas, que a mídia externa, no geral, chama atenção e, que no julgamento deste público referem que costumam lembrar dos produtos anunciados.

Tabela 26 - Pontos fortes do painel Multi Face.

Pontos fortes	Número	(%)	Painel ativo		Painel inativo	
			Número	(%)	Número	(%)
Chama atenção	97	40,4	50	42,0	44	37,3
Não sabe/Não respondeu	65	27,1	24	20,2	41	34,7
Fácil de ler/tranqüilidade para ler	59	24,6	32	26,9	26	22,0
Movimento	28	11,4	14	11,8	14	11,9
Informativo	13	5,4	8	6,7	5	4,2
Bem localizado	12	5	8	6,7	3	2,5
Novidade	11	4,6	8	6,7	3	2,5
Divulga vários lugares	10	4,2	8	6,7	2	1,7
Varias publicidades	10	4,2	6	5,0	4	3,4
Repete propaganda, memorizando-as	6	2,5	3	2,5	3	2,5
Colorido	6	2,5	2	1,7	4	3,4
Distração	3	1,3	1	0,8	2	1,7
Ilustrativo	2	0,8	0	0,0	2	1,7
BASE	240	100,0	119	100,0	118	100,0

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 16.

Resposta múltipla

Os pontos fortes do Multi Face são a atratividade, fácil leitura, movimento, boa localização interna, entre outros atributos que indicam interagir de forma intensa com o usuário.

Tabela 27 - Pontos fracos do painel Multi Face.

Pontos fracos	Número	(%)	Painel ativo		Painel inativo	
			Número	(%)	Número	(%)
Não sabe/Não respondeu	225	93,8	109	91,6	113	95,8
Poucas faces/poucos anúncios	5	2,1	3	2,5	2	1,7
Variar as publicidades	3	1,3	1	0,8	2	1,7
Ter em todas as lotações	2	0,8	1	0,8	1	0,8
Estranho	2	0,8	2	1,7	0	0,0

Continua...

Pontos fracos	Número	(%)	Painel ativo		Painel inativo	
			Número	(%)	Número	(%)
Continuação.						
Letras pequenas	2	0,8	1	0,8	1	0,8
Divulga vários lugares	1	0,4	1	0,8	0	0,0
Distração	1	0,4	1	0,8	0	0,0
BASE	240	100,0	119	100,0	118	100,0

Fonte: Letti Response, Relatório Starter Multi Face – maio/2005, p 17.

Reposta múltipla

Detectou-se que, a maioria dos entrevistados não soube definir um ponto fraco do painel Multi Face.

5.4 CONCLUSÕES PESQUISA MULTIFACE

Foram entrevistados mulheres e homens, a maioria casados, com 2º grau completo que costumam usar a lotação como meio de transporte para trabalhar. Evidenciou-se um alto índice de nível superior entre os entrevistados. A idade do público entrevistado foi bem variada. A renda individual ficou em torno de 05 salários mínimos. Profissional liberal é a profissão de maior índice entre os usuários de lotação.

Com relação aos hábitos de mídia, percebeu-se que os entrevistados em sua maioria costumam ver televisão ouvir radio e ler jornais diariamente. Detectou-se um alto índice de acesso a internet diariamente.

Evidenciou-se com esta pesquisa que os meios de propaganda (*busdoor*, *outdoor*, placas de esquina de rua, luminoso), são bastante lidos pelos usuários de lotação, mais da metade da amostra costuma ler as mensagens de qualquer um dos meios investigados com frequência. A maioria dos usuários de lotação com painel ativo lembram de ter visto o painel, já os que estavam em lotação sem o painel são poucos os que lembram de já ter visto em algum momento.

As mensagens que lembram são bem variadas, mas cabe ressaltar que alguns entrevistados citaram uma ou mais mensagens/propagandas que lembram, e outros lembram de ter visto o painel, mas não associaram a alguma marca específica.

Percebeu-se que os entrevistados acreditam que diferentes segmentos poderiam ser divulgados na mídia Multi Face. Entre estes, são citados como sugestão, roupas/moda, carros/motos, cursos/educação. Chama atenção a indicação de campanhas sociais e conscientização onde poderia ter a participação de governo e iniciativa privada.

Os pontos fortes são a atratividade causada pelo movimento, a fácil leitura, a localização do painel, entre outros atributos que indicam interagir de forma intensa com o usuário. Detectou-se que, a maioria dos entrevistados não soube definir um ponto fraco do painel Multiface.

Os resultados colhidos pela pesquisa foram bastante positivos para as pretensões do Multi Face, haja vista que houve por parte dos usuários do sistema uma boa acolhida ao produto, sendo apontados muito mais atributos favoráveis do que desfavoráveis, as sugestões e opiniões dos entrevistados serviram para dar sustentação às ações previstas no plano de vendas que foi desenvolvido para o Multi Face.

6 PLANO DE VENDAS

Para Kotler (2000), o planejamento está se tornando um processo contínuo, para responder as condições de mercado que mudam em grande velocidade. Este pensamento geral é válido para as vendas de uma determinada organização. O plano de vendas propriamente dito, varia de empresa para empresa, em função de variáveis como: tamanho, cultura, negócio, produto, canal de distribuição, enfim de mercado para mercado.

Peter Schwartz (1991) enfatiza que a cada ano, a cada década, somos surpreendidos por revoluções sociais e tecnológicas entre outras que surgem de repente, inesperadamente. Por esta razão, o seu questionamento de como podem as pessoas, empresas e instituições planejar o futuro quando não sabem como será o amanhã? Entre tantas respostas a esta pergunta ampla está a capacidade de elaborar um bom planejamento.

O plano de vendas entre outros objetivos, contribui para a redução de custos, minimização de incertezas, bem como o aumento da rentabilidade das ações e práticas de vendas desenvolvidas pela equipe da organização.

Planejar é uma das funções do gerente de vendas. O plano significa decidir com antecipação tudo o que deve ser feito e isso constitui-se na primeira etapa no processo administrativo ele está alinhado ao planejamento estratégico de negócios.

O plano de vendas consiste em, a partir dos objetivos empresariais, analisar situações internas e externas, de modo a fazer uma previsão do que pode acontecer, preparar-se para atender e executar a previsão, controlando o trabalho para que os objetivos sejam alcançados.

Las Casas (1999, p. 75) cita a definição da *American Marketing Association, AMA*, (Associação Americana de Marketing), “[...] potencial de mercado são as vendas esperadas de um bem, um grupo de bens ou de um serviço, para todo um ramos industrial, num mercado e durante um período determinado”.

Portanto, neste capítulo serão abordados tópicos a respeito das diversas barreiras de entrada enfrentadas pelo Multi Face e sugestões de práticas para derrubá-las, serão analisados

comportamento de clientes em função do seu porte e proposições de abordagem de acordo com estas premissas, bem como tarefas a serem executadas para melhor eficácia do veículo na interação com seus públicos compradores de mídia. Veremos, os pontos referentes a política de preços, formação da equipe de vendas, remuneração da equipe de vendas, treinamento da equipe, investimentos previstos e metas de faturamento. Serão propostas ações de vendas específicas destinadas a cada público com base nas pesquisas realizadas.

6.1 BARREIRAS DO NEGÓCIO

Para uma melhor compreensão e desenvolvimento do Plano de Vendas uma das variáveis que devem ser levadas em consideração são as barreiras de entrada para o negócio em questão.

Dentre as barreiras identificadas para este negócio existe: barreiras culturais, genéricas e específicas (podendo ser divididas em barreiras de excesso e de públicos) e as barreiras de entrada para grandes clientes, pequenos e médios.

6.1.1 Barreira cultural

É mais fácil, mais seguro e menos trabalhoso propor mídias consideradas “seguras” do que arriscar com novos meios. A exigência de resultados imediatos por parte dos clientes faz com que se arrisque muito pouco quando não existem “provas” técnicas da eficácia do meio. Os departamentos de mídia em geral são considerados os departamentos mais conservadores dentro das agências.

6.1.2 Barreiras genéricas e específicas

Boa parte das agências hoje não sobrevive sem a BV (bonificação por volume). Apesar de ser considerado um procedimento ético e lícito quando encarado como reciprocidade por volume, acaba por “bloquear” a entrada de novas mídias por determinação da direção das agências com o foco em rentabilidade do negócio.

6.1.3 Barreira do excesso

Os departamentos de mídia e os publicitários em geral sofrem com a explosão de novos meios e ferramentas que multiplicam geometricamente as possibilidades, todo o dia. O excesso de informação leva a exaustão. A exaustão leva a inércia e a refração em raciocinar sobre novas alternativas. O excesso exige maior diferenciação da proposta e uma forma de apresentação que crie uma “experiência” marcante.

6.1.4 Barreira dos públicos

Embora, o mídia seja o decisor técnico, ele sofre influência direta e indireta de vários outros públicos, técnicos e não-técnicos com poder de alterar a proposição. É importante que a mensagem chegue ao mídia, mas também que chegue aos demais públicos:

- a) atendimentos;
- b) planejamentos;
- c) criativos;

- d) financeiro;
- e) sócios e gestores do negócio;
- f) diretores e profissionais de negócios;
- g) rede lógica de públicos; e
- h) rede lógica de públicos / informação.

Abaixo, está a figura de representação foco de valor de cada grupo.

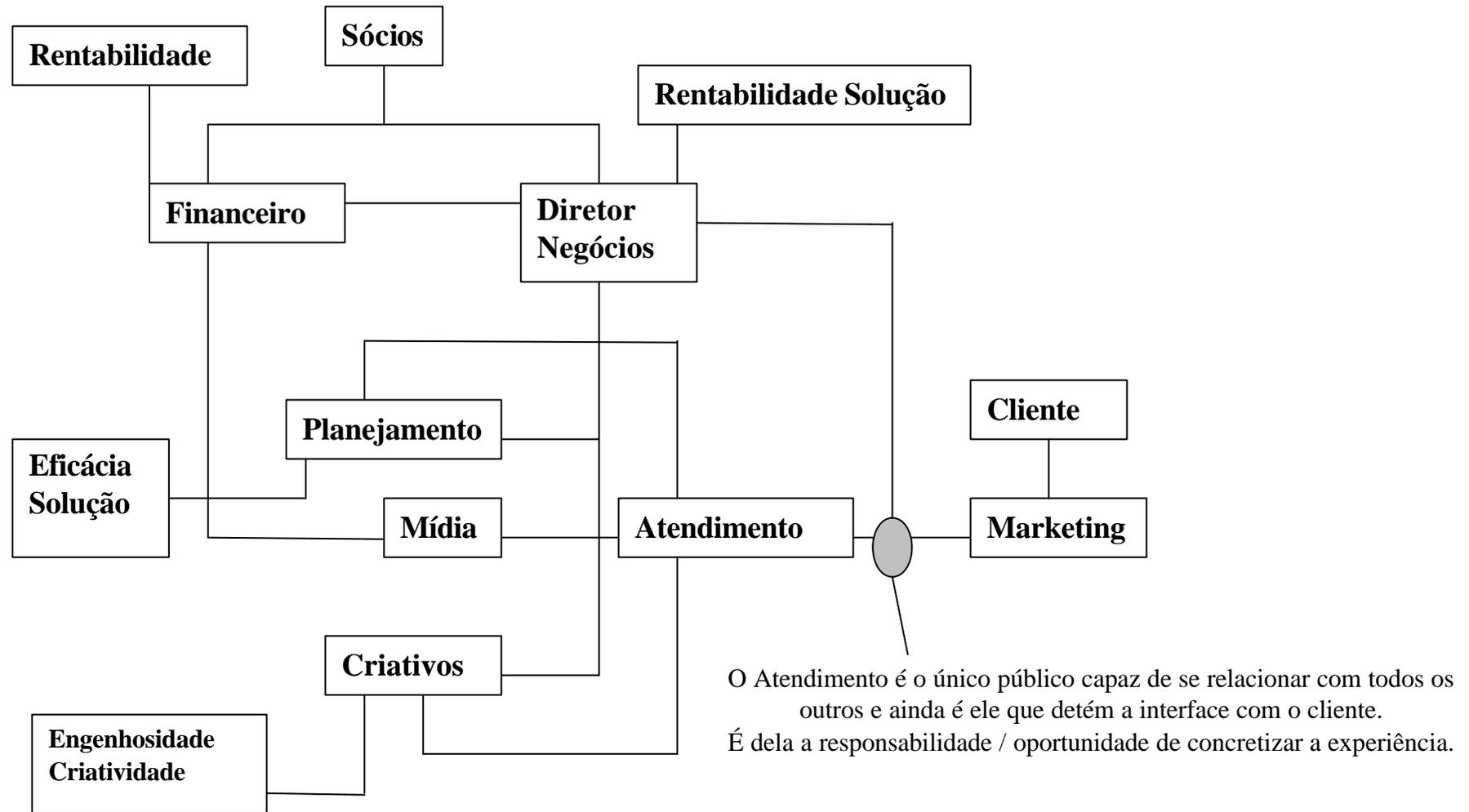


Figura 3 - Foco de valor de cada grupo.

Fonte: Elaborada pelo autor.

6.2 CONSIDERAÇÕES ESTRATÉGICAS

Cada público gerador de novas idéias/oportunidades/negócios possui um “foco de valor”. A mesma proposta deveria levar em consideração estas diferenças entre as óticas na apresentação. O público com maior movimentação e interfaces (atendimento) é o de menor poder, no entanto é que ele quem pode propagar internamente e fazer chegar até o cliente a nova idéia.

Da mesma forma, os criativos, são os que maior poder exercem sobre experimentação de novas mídias, no entanto são os que raramente recebem informação sobre isso.

Os mídias necessitam base técnica para defender, mas precisam também de “pressão” dos outros públicos para levar adiante uma idéia inovadora.

O planejamento é o único público capaz de tecnicamente se equiparar ao poder de decisão dos mídias e com poder de provocar criativos e atendimento.

6.2.1 Barreira de entrada

Nos grandes clientes

Grandes clientes são refratários a receber propostas diretas dos veículos, sem prévia análise técnica de suas agências.

Nos pequenos e médios clientes

Os pequenos clientes chegam a exaustão recebendo proposta diretas de toda sorte de veículos. Boa parte delas sem a mínima adequação.

6.2.2 Barreira do negócio direto

Nos grandes clientes

É a agência, que muitas vezes, “boicota” novos projetos / novas mídias que não são do seu interesse (comercial). Na prática, quando as agências sabem da visita direta dos veículos, criam uma predisposição para trabalhar contra a proposta. Possuem um leque muito grande de oportunidades em dezenas de possibilidades de mídia;

Pequenos clientes

Nos pequenos clientes a grande barreira é o assédio diário de muitos veículos. Ao contrário dos grandes, uma das barreiras é a desinformação sobre novos meios e novas ferramentas de mídia. Da mesma forma que a desinformação sobre eficácia de novas mídias por falta de acesso a dados técnicos que permitam considerá-la.

Para combater estas barreiras serão desenvolvidas ações específicas junto ao plano de vendas levando em consideração cada tipo de público.

6.3 POLÍTICA DE PREÇOS

A política de preços definida pela empresa para a comercialização desta mídia junto ao mercado foi baseada nas tabelas de mídias concorrentes e correlatas. O valor é determinado pela exibição de uma face de publicidade tomando como base o período de 30 dias, acrescido do custo de produção do adesivo. Para a formação desse preço são levados em conta os custos repassados a Associação de Transportadores de Lotação de Porto Alegre, ATL, remuneração de agentes, vendedores e agências. Outro fator determinante do preço foi a prática de desconto do mercado publicitário que é, em média, bastante elevada, assim sendo o Multi Face tem em seu valor de referência para veiculação de um período de trinta dias uma

margem que permite generosos descontos, bem como as ações sugeridas de *sampling*, pacotes por volume e frequência e pagamento de bonificação por volume para agências.

O prazo e condições de pagamento para o cliente pagar a sua veiculação variam de negociação para negociação, ou cliente para cliente. Porém, o prazo usual é de 30 dias após o início do período de exibição.

6.4 REMUNERAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS

A remuneração dos vendedores está baseada no salário-base da categoria estabelecido pelo Sindicato dos Vendedores de Publicidade do Rio Grande do Sul, acrescidos de comissões de 10% (dez por cento) do valor da venda mensal quando há interferência de agência e 20% (vinte por cento) quando a venda é realizada de forma direta ao cliente. Aqui a sugestão é estabelecer metas individuais e criar premiações compatíveis.

6.5 COMPOSIÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

Atualmente a força de vendas é composta por cinco vendedores diretos, com perfil de vendedores de bens intangíveis e que realizam as tarefas de prospecção, definição de alvo, comunicação, venda e atendimento dos clientes do Multi Face. Ficando dois vendedores encarregados do atendimento à agências de publicidade e propaganda, dois dedicados ao atendimento dos clientes diretos de pequeno e médio porte e um atendendo a clientes de grande porte. Neste aspecto a sugestão é atrair vendedores autônomos, uma vez que, há em Porto Alegre uma quantidade grande deste tipo de profissionais que já exercem a função de captadores de clientes de publicidade para outros veículos, principalmente junto aos pequenos clientes que demandam um esforço maior de tempo e conseqüentemente de custos.

6.6 TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO DE PESSOAL

A empresa disponibiliza treinamento constante a seus colaboradores a cerca do produto, abordagem de vendas, apresentação dos mesmos junto as agências de propaganda. e clientes diretos. Avaliações com reuniões periódicas são feitas mensalmente para repasse de informações e avaliação do mercado de mídia e seu comportamento. No que tange ao treinamento, a proposição é que a Starter utilizando seu relacionamento com os profissionais do mercado publicitário e executivos de marketing de grandes empresas os traga para que transmitam a equipe seus conhecimentos e experiências com relação aos veículos de comunicação, suas expectativas, práticas que deram certo, práticas que não funcionam, enfim propiciar aos profissionais de vendas do Multi Face desenvolvimento de suas habilidades como vendedores.

6.7 INVESTIMENTOS PREVISTOS

No decorrer do período de execução do plano de vendas (novembro de 2005 à Novembro de 2006), a verba de investimento definida para ser aplicada junto a captação de clientes, gastos diversos com clientes, premiações e incentivos junto aos funcionários e ações de marketing foi definida o valor de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) pelos sócios da Starter.

6.8 METAS PREVISTAS

O objetivo do plano de vendas está focado em duas metas: qualitativas e quantitativas.

Qualitativas:

- a) prospecção de clientes;
- b) relacionamento; e
- c) visibilidade do novo produto.

Quantitativas:

- a) 70% de ocupação do volume total de faces disponíveis (no momento são 510 faces, e para os próximos meses serão 750 faces) o equivalente a 525 faces;
- b) estimativa de receita: baseados em valores líquidos e em descontos médios de 60% sobre a tabela vigente estima-se uma receita líquida no final do período de R\$ 726.960,00 o equivalente a R\$ 60.580,00 mês; e
- c) 100 clientes em exibição por mês.

Para ter maior entendimento das ações propostas foi elaborado tabelas as quais contemplam ações para cada público envolvido, para derrubar as barreiras do negócio, bem como o usuário do Sistema Táxi-Lotação de Porto Alegre.

Tabela 28 - Cronograma de ações - Plano de Vendas.

Ação	Nov./05	Dez./05	Jan./06	Fev./06	Mar./06	Abr./06	Mai/06	Jun./06	Jul./06	Ago./06	Set./06	Out./06	Nov./06	Total/Acum
Quantitativa			***	***					***					
Nº Clientes	15	18	25	28	35	39	45	51	60	65	73	84	100	638
N ° Faces	280	290	270	250	280	320	360	380	380	410	435	480	525	4660
Receita R\$	43.680	45.240	42.120	39.000	43.680	49.920	56.160	59.280	59.280	63.960	67.860	74.880	81.900	726.960

Fonte: Elaborada pelo autor.

Legenda: ***Meses de retração de mercado.

Público/Negócio	Ação	Como	Quando	Quem
Negócio	Provar a eficácia do meio	Realizando Pesquisas Material de divulgação p/os públicos Apresentação de resultados Definir plano de comissão p/ agencias: base volume média Desenvolver propostas de vendas diferenciadas conforme resultados das pesquisas Cortesia do produto Visitas periódicas à agências e clientes	Mensalmente	Starter + Equipe de Vendas Emp. de Pesquisa
				Continua...

Público/Negócio	Ação	Como	Quando	Quem
Continuação.				
Grandes clientes	<p>Criar material de divulgação</p> <p>Apresentações técnicas do produto</p> <p>Marca e relacionamento da Starter no mercado</p>	<p>Interagindo cliente X agência</p> <p>Mostrando eficácia e resultados obtidos</p> <p>Sampling por período determinado</p> <p>Visitas periódicas</p> <p>Propostas de valor agregado</p>	<p>Mensalmente e/ou datas comemorativas e específicas observando o ramo do negócio de cada cliente</p>	<p>Starter +</p> <p>Equipe de vendas</p>
Nos Peq e Médios Clientes	<p>Adequação e foco em propostas de valor diferenciados</p> <p>Criar material de divulgação</p>	<p>Observando: custo x benefício x outras mídias</p> <p>Investimento disponível</p> <p>Visitas e apresentações técnicas</p> <p>Conceito de promoção x datas comemorativas e do negócio.</p>	<p>Mensalmente e/ou datas comemorativas e específicas observando o ramo do negócio de cada cliente</p>	<p>Starter +</p> <p>Equipe de Vendas</p>
Equipe de vendas	<p>Treinamento e desenvolvimento</p> <p>Elaborar Script de visita e abordagem para cada público</p> <p>Material de trabalho e divulgação do produto</p> <p>Agenda de trabalho x visitas x tipo de cliente</p> <p>Comissionamento e premiação</p> <p>Selecionar clientes</p>	<p>Cursos específicos na área e do produto levando em consideração: abordagem comercial</p> <p>Desenvolvimento de planilha com base no volume de vendas e metas estipuladas</p> <p>Indicação x prospecção</p>		<p>Starter +</p> <p>Equipe de Vendas</p>

Quadro 8 - Ações para derrubada de barreiras de entrada *versus* públicos.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para quem	Objetivos e finalidade	Valor R\$
Equipe de vendas	Treinamento e desenvolvimento de pessoal; visitas a clientes	10.000,00
Prospecção de Clientes	Grandes clientes, médios e pequenos	8.000,00
Pesquisas	Qualitativas e Quantitativas	7.000,00
Material de Divulgação	Folder + pasta de apresentação; CD ROM	10.000,00
Comunicação	Rádio + jornal + revista	10.000,00
Brindes e premiações	Agências, Clientes e equipe de vendas	2.000,00
Outras despesas		3.000,00
Total geral		50.000,00

Quadro 9 - Mensuração dos investimentos *versus* ações.

Fonte: Elaborada pelo autor.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É imutável que uma empresa tem de ser gerenciada para atender três mercados: o mercado de seus bens e serviços, o mercado de seus postos de trabalho e o mercado de seu capital. Ou seja, para obter sucesso, é preciso ter desempenho excelente em todas essas dimensões.

O pensamento do Guru da administração Peter Drucker, em entrevista para a Revista HSM Management edição julho/agosto de 2004 nos leva a uma reflexão:

Uma empresa no cenário atual está em constante mutação, pois num mundo competitivo as organizações precisam se reinventar todos os dias, porém o que não muda é o desafio delas de sobreviverem no mercado e para isso é fundamental preservar e investir em seus ativos.

Nesse contexto, a Starter lançou o Multi Face, haja vista que suas atividades de representação já havia chegado em um patamar bastante satisfatório, mas a empresa não sentia-se confortável. Esta situação ocorre por conta que este segmento de negócio não permite que seus players sintam-se seguros em relação a seu futuro como organização.

Por tratar-se de sua primeira experiência como proprietária de um veículo de comunicação a Starter não possuía uma ferramenta formal para gestão de seu processo de vendas.

O Plano de Vendas aqui desenvolvido, tem a função de auxiliar a empresa como instrumento norteador de onde quer chegar e de como chegar lá. Permitindo planejar o futuro, criar e desenvolver iniciativas capazes de mostrar o caminho para alcançar os resultados desejados.

A Starter tem consciência de que o Plano de Vendas ora elaborado, necessita ser monitorado constantemente em função das instabilidades do mercado e em particular do negócio de mídia. Para isso, uma das tarefas por parte de seus gestores será o

acompanhamento de forma muito próxima na execução das ações previstas no plano, bem como a implementação de ações corretivas visando enquadrar-se a realidade atual.

Dentre as limitações observadas na elaboração do Plano de Vendas, refere-se:

- a) a falta de conhecimento do produto Multi Face ainda pelo mercado, e
- b) a carência de informações por parte da agência de propaganda no que tange a mensuração da mídia contratada pelo cliente.

Já as oportunidades são inúmeras, uma vez que o mercado de mídia exterior, é bastante promissor e tem registrado crescimento importante ao longo dos últimos anos. Além disso, há muito espaço, ainda , para produtos inovadores e criativos que chamem atenção do público, uma vez que, se é inexorável a dispersão das mensagens publicitárias, causado pelo excesso de exposição das pessoas a publicidade, por outro lado é inegável que as pessoas estarão cada vez mais na rua tornando a mídia exterior um dos principais meios de comunicação no futuro.

Enfim, uma administração competente em um mercado transformador só tomará uma decisão quando entre os executivos houver acordo sobre duas coisas: saber questionar as oportunidades tirando proveito delas e por fim, saber ter respostas frente às ameaças.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, Nélio: **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.
- BACKER, Michael J. **Administração de marketing**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CHURCHILL JÚNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de vendas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de vendas**: casos exercícios e estratégias. São Paulo: Atlas, 1989.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Como estimular e controlar vendas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1983.
- GRUPO DE MÍDIA DE SÃO PAULO. **Mídia dados**. São Paulo: Porto Palavra, 2005.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- HSM MANAGEMENT, São Paulo: HSM do Brasil, v. 4, n. 45, jul/ago 2004.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. 2005. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/>. Acesso em : 21 out 2005.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1979.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LETTI RESPONSE. **Relatório Starter Multi Face**. Porto Alegre, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

McLUHAN, M. The relation of environment & anti-environment. In MATSON, Floyd W.; MONTAGU, Ashley (Editors). **The human dialogue: perspectives on communication**. New York: New York Free, 1967. p. 39-47 *apud* SISSORS, Jack Zanville. **Planejamento de mídia**. São Paulo: Nobel, 2001.

MEIO & MENSAGEM. São Paulo: M& M, n. 1149, 14 de março 2005.

MEIO & MENSAGEM. São Paulo: M& M, n. 1165-, 04 de julho 2005.

PROJETO INTER-MEIOS. 2005. Disponível em:
<https://www.projetointermeios.com.br/index.asp>. Acesso em: 21 out 2005.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. São Paulo: Pioneira, 1986.

SCHEWE, Charles D.; SMITH, Reuben M. **Marketing: conceitos, casos e aplicações**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da previsão: planejando o futuro em um mundo de incertezas**. São Paulo: Página Aberta, 1991.

SEMENICK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SISSORS, Jack Zanville. **Planejamento de mídia**. São Paulo: Nobel, 2001.

VERONEZZI, José Carlos. **Mídia de A à Z**. São Paulo: Fligt, 2002.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WIND; YORAN. Issucs and advances in segmentation research. **Journal of Marketing Research**. v. 15, August 1978, p. 317-337 *apud* BACKER, Michael J. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BERRIGMAN, John; FINKBEINER, Carl. **Marketing de segmentação**: como sustentar a vantagem competitiva através da segmentação de mercados. São Paulo: Makron, 1994.

COBRA, Marcos. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.

COHN, Gabriel (Org.). **Comunicação e indústria cultural**: leituras de análise dos meios de comunicação na sociedade contemporânea e das manifestações da opinião pública, propaganda e “cultura de massa” nessa sociedade. 3. ed. São Paulo: Nacional, 1977.

CORRÊA, Roberto. **Contato imediato com planejamento de propaganda**. São Paulo: Global, 1986.

HOOLEY, Graham, SAUNDERS, **Posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.

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

LEDUC, Robert. **Propaganda**: uma força a serviço da empresa. São Paulo: Atlas 1980.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente**: externo e interno. São Paulo: J. Lobos, 1993.

MERO, José Marques de. **Comunicação social**: teoria e pesquisa. Petrópolis: Vozes, 1970.

PATTEN, Dave. **Marketing para a pequena empresa**. Lisboa: Presença, 1987.

ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SIQUEIRA, Antônio Carlos Barroso de. **Vendas industriais**: técnicas e instrumentos para a venda business to business. São Paulo: Atlas, 1995.

STAN, Rapp, COLLINS, Tom. **Maximarketing**. São Paulo: McGrawHill, 1988.

STEWART, Daniel K. **A psicologia da comunicação**. Rio de Janeiro: Forense, 1972.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

VAVRA, Terry. **Marketing de relacionamento**: (aftermarketing). São Paulo: Atlas, 1993.

ANEXO A – MULTI FACE