

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

**Alex Freitas Soares**

**PLANO DE MARKETING PARA A TECSYS ENGENHARIA**

**Porto Alegre  
2011**

**Alex Freitas Soares**

## **PLANO DE MARKETING PARA A TECSYS ENGENHARIA**

**Trabalho de conclusão de 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. Eugenio Avila Pedrozo**

**Porto Alegre  
2011**

**Alex Freitas Soares**

**PLANO DE MARKETING PARA A TECSYS ENGENHARIA**

**Trabalho de conclusão de 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. Eugenio Avila Pedrozo**

Conceito final:  
Aprovado em ..... de ..... de .....

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof. Dr. .... – Instituição

Dedico esse trabalho a Deus.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo pela sua dedicação e paciência. Também a todos os professores da Escola de Administração, pelo conhecimento compartilhado durante a graduação.

Ao Engenheiro Sérgio Pires e à equipe de colaboradores da Tecsys Engenharia por me permitirem acesso as suas informações e sua presteza nas repostas aos questionários.

Agradeço à minha família, pelo apoio incondicional em todos os momentos importantes. À minha namorada Alice, pelo companheirismo.

## RESUMO

No presente trabalho teve-se como objetivo a elaboração de um plano de marketing para a Tecsys Engenharia, situada em Porto Alegre. O plano de marketing tem como objetivo guiar a empresa no seu processo de crescimento e fortalecimento da sua marca no mercado imobiliário nacional. Com base nas análises internas e externas e identificação das oportunidades e ameaças encontradas, obtida através da matriz SWOT, nos dados de mercado e confronto com a bibliografia, foi possível a definição dos objetivos e estratégias de marketing da Tecsys e seu plano de ação.

Palavras-chave: marketing, plano de marketing, análise SWOT, estratégia, Tecsys Engenharia, mercado.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1: Os componentes do Mix de Marketing .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2: A Evolução da Gestão de Marketing .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 3: Modelo de estímulo e resposta .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 4: Continuum do Processo de Decisão .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 5: Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor ....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 6: Matriz de oportunidades .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 7: Matriz de ameaças.....</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 1: Estruturas de Planos de Marketing.....</b>	<b>38</b>
<b>Quadro 2: Comparativo entre missão, visão e valores atuais e sugeridos.....</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 3: Matriz SWOT Tecsys .....</b>	<b>61</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1	CENÁRIO .....	10
1.2	PROBLEMA .....	11
1.3	OBJETIVOS .....	12
1.3.1	OBJETIVO GERAL.....	12
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
1.4	JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>14</b>
2.1	MARKETING .....	14
2.1.1	CONCEITOS CENTRAIS DE MARKETING .....	15
2.1.2	SISTEMA DE MARKETING .....	18
2.2	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	20
2.2.1	VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE DECISÃO.....	22
2.3	PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA .....	27
2.3.1	PAPÉIS DO COMPRADOR .....	27
2.3.2	TIPOS DE PROCESSO DE DECISÃO .....	27
2.3.3	ESTÁGIOS DO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA.....	29
2.4	ESTRATÉGIA.....	33
2.4.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	34
2.5	PLANEJAMENTO DE MARKETING .....	35
2.5.1	PLANO DE MARKETING .....	35
2.5.2	ANÁLISE SWOT.....	39
2.5.3	OBJETIVOS DE MARKETING .....	42
2.5.4	ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	42
2.5.5	ALOCAÇÃO DE RECURSOS .....	44
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>45</b>
3.1	COLETA DE DADOS .....	45
3.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	46
<b>4</b>	<b>EMPRESA</b> .....	<b>47</b>
4.1	HISTÓRICO .....	47
4.2	INÍCIO .....	48
4.3	ATUALMENTE .....	49
4.4	MISSÃO .....	49
4.5	VISÃO .....	49
4.6	VALORES .....	50

4.7	SERVIÇOS.....	50
<b>5</b>	<b>PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>51</b>
5.1	SITUAÇÃO .....	51
5.1.1	COLABORADORES.....	52
5.1.2	PRODUTOS E SERVIÇOS .....	53
5.1.3	CLIENTES.....	54
5.1.4	MERCADO .....	55
5.1.5	CONCORRENTES.....	56
5.2	ANÁLISE SWOT.....	57
5.2.1	OPORTUNIDADES .....	57
5.2.2	AMEAÇAS.....	58
5.2.3	FORÇAS .....	59
5.2.4	FRAQUEZAS.....	60
5.2.5	MATRIZ SWOT .....	61
5.3	OBJETIVOS DE MARKETING .....	61
5.4	ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	62
5.4.1	ESTRATÉGIA DO PRODUTO/SERVIÇO .....	62
5.4.2	ESTRATÉGIA DO PREÇO.....	63
5.4.3	ESTRATÉGIA DO PONTO.....	64
5.4.4	ESTRATÉGIA DA PROMOÇÃO.....	64
5.5	PLANO DE AÇÃO .....	65
5.5.1	DIVULGAÇÃO INTERNA DA MISSÃO, VISÃO E VALORES .....	65
5.5.2	REUNIÃO SOBRE AS DIRETRIZES DA EMPRESA E O PLANO DE MARKETING .....	66
5.5.3	FORMAÇÃO DE PARCERIAS .....	66
5.5.4	APRIMORAMENTO DO WEBSITE DA EMPRESA.....	67
5.5.5	ENVIO DE BOLETINS ELETRÔNICOS PERIÓDICOS.....	67
5.5.6	PESQUISA DE SATISFAÇÃO .....	68
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>69</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>71</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM O GESTOR DA TECSYS ENGENHARIA .....</b>	<b>73</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM OS COLABORADORES.....</b>	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os investimentos no mercado imobiliário podem ser de dois tipos: a aquisição para uso próprio do imóvel com a finalidade habitacional ou comercial instantânea – logo após a aquisição do imóvel – e a aquisição para a revenda futura ou recebimento de dividendos com a locação do imóvel.

A avaliação de imóveis é feita para que seja atribuído o valor de mercado mais apropriado para determinado imóvel, considerando-se uma série de fatores convenientes aos futuros compradores – tais como localização, área do imóvel, número de cômodos, acabamento, itens relacionado ao conforto, entre outros.

As avaliações de imóveis são regidas por uma norma, a NBR 16653, que orienta os profissionais de avaliação a respeito dos critérios e métodos aceitos, bem como fundamentação das avaliações. Com base nas instruções dessa norma, a avaliação pode ser feita através do método comparativo de dados de mercado que se utiliza da inferência estatística para determinar o valor do imóvel com base em outros imóveis, necessitando assim de uma base de dados com informações de imóveis similares na mesma região do imóvel a ser avaliado.

Os métodos econômico-financeiros de avaliação, menos utilizados, são direcionados àqueles casos nos quais os investidores não têm interesse em usufruir do imóvel como moradia, ou ainda, quando não há amostra suficiente para a utilização da inferência estatística, como, por exemplo, as avaliações de Shopping Centers, pois são raros os casos de dois ou mais estabelecimentos localizarem-se na mesma região.

A Tecsys Engenharia atua diretamente nas avaliações de imóveis, utilizando-se na grande maioria das vezes do método comparativo diante da sua demanda por laudos para financiamentos. O seu software auxilia diretamente no trabalho de avaliações de acordo com a norma técnica vigente, indicando quais instruções estão sendo respeitadas e efetuando o cálculo estatístico.

O presente trabalho tem como finalidade a implantação de um plano de marketing na Tecsys Engenharia, abrangendo todas as áreas de atuação atuais da empresa e possíveis oportunidades de atuação, visando o melhor aproveitamento da capacidade técnica da empresa nesse mercado.

O plano está dividido basicamente em três fases: primeiro, será feita uma análise da empresa e do mercado; na sequência, será elaborado o plano de marketing; finalizando, o plano de ação e controle.

## 1.1 CENÁRIO

O mercado imobiliário no Brasil está aquecido. Os programas de moradia do Governo Federal aliados aos dois próximos eventos esportivos confirmados no país, a Copa do Mundo de Futebol em 2014 e os Jogos Olímpicos em 2016, além do acesso facilitado ao crédito imobiliário proporcionado pelas políticas de crescimento econômico influenciaram para esse momento otimista do mercado da construção civil.

Segundo França (2011), citando informações do Sinduscon-SP e da Fundação Getúlio Vargas, o crédito imobiliário, no ano de 2011, vive seu melhor momento devido a alta demanda e baixa inadimplência. Atualmente, sua relação com o PIB é de 5%, conforme dados do Ministério da Fazenda, e, segundo as estimativas da Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança (ABECIP), esse percentual mais que dobrará até meados desta década. O volume de crédito de 2011 deverá ser 50 vezes superior ao de 2002, e o número de imóveis financiados 15 vezes superior. (FRANÇA, 2011)

Nesse momento de euforia do mercado imobiliário, inúmeras empresas – tais como financeiras, empreiteiras e prestadoras de serviços – vêm enxergando muitas oportunidades no setor, além dos profissionais – arquitetos, engenheiros, corretores imobiliários entre outros – que também percebem oportunidades para iniciarem suas carreiras profissionais ou ainda alavancarem-nas.

A Tecsys Engenharia se encontra nesse contexto, atuando em diferentes frentes do mesmo setor. Através dos seus treinamentos a empresa forma e atualiza profissionais aptos a atuar conforme as demandas de mercado. Com seu serviço de avaliação de imóveis é possível acompanhar a valorização e o andamento do mercado. Utilizando-se das informações e análises de mercado, proporcionadas pela exigência do serviço de avaliação, a empresa ainda pode prestar assessoria a investidores, podendo tornar-se uma referência no setor.

## 1.2 PROBLEMA

Atualmente a Tecsys Engenharia realiza grande parte dos seus trabalhos de avaliações para órgãos públicos, através de licitações e contratos de longa duração, bancos privados e, eventualmente, trabalha diretamente para empresas privadas e pessoas físicas, nesses casos atua na maioria das vezes através de indicação de empresas parceiras e profissionais relacionados ao engenheiro Sérgio.

Nessa área de atuação, existem muitos agentes que realizam esses trabalhos de avaliação. Por se tratar de um trabalho técnico cujo só pode ser realizado por engenheiros e arquitetos treinados e o fato desses profissionais atuarem de forma autônoma ou em pequenos escritórios, como no próprio caso da Tecsys, esse mercado possui um grande volume de concorrentes.

Percebeu-se que, apesar da empresa ter um profissional de competência reconhecida no meio, que trabalhou durante muitos anos em um Banco estatal, ministrar cursos recomendados em diversos Estados do Brasil e ainda ter lançado um software inovador que permitiu uma maior agilidade e precisão no processo de avaliação, a Tecsys Engenharia ainda está construindo o prestígio necessário para se destacar no setor.

No ramo de avaliações, não existe uma firma que domine o mercado, mas sim vários agentes individuais, que atuam junto aos Bancos estatais, como prestadores de serviço, assim como a Tecsys. Geralmente, a demanda dos laudos de avaliação por esses órgãos é feita para as empresas cadastradas aleatoriamente, sem favorecimentos. Para o serviço de acompanhamento de obras, percebe-se que os demandantes optam por contratar os profissionais técnicos com maior *know-how*, como o caso do engenheiro Sérgio.

Nos outros dois ramos, de treinamentos e software, existem algumas empresas que se destacam, porém elas são atuantes somente em uma ou outra área, o contrário da Tecsys. Pelo fato delas estarem focadas somente em uma atividade, justifica em parte o seu destaque nas suas regiões de atuação, pois

direcionam seus esforços de marketing ininterruptamente. Logo, em ambos os ramos, não existe somente uma empresa líder em âmbito nacional.

Apesar da Tecsys sempre ter voltado as suas atenções ao bom atendimento ao cliente, visar sempre a atualização do seu corpo técnico para oferecer o maior grau de precisão para as suas avaliações e curso e priorizado a qualidade das suas informações, a empresa não tem estabelecida uma norma interna estabelecida, não deixando claro os seus valores e objetivos aos seus funcionários.

Além disso, a empresa não possui um plano de marketing definido para captar e fidelizar seus clientes, aumentar o alcance da marca no Estado e tornar o TS-Sisreg o software mais utilizado pelos avaliadores gaúchos.

Através das definições que um planejamento de marketing pode proporcionar à empresa, definindo quais as ferramentas que serão de melhor serventia e aplicabilidade no seu contexto de empresa pequena, a Tecsys terá condições de fortalecer a sua marca, captar e fidelizar clientes e ampliar o *share* de mercado do seu software.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de marketing para a Tecsys Engenharia.

#### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral, serão traçados os seguintes objetivos específicos para esse plano de marketing:

- Indicar as oportunidades e ameaças no mercado imobiliário;
- Identificar pontos fortes e pontos fracos da empresa;

- Definir os objetivos e estratégias de marketing;
- Elaborar um plano de ação.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista o conhecimento, reconhecimento e prestígio adquiridos pelo engenheiro Sérgio Pires, fundador da Tecsys Engenharia, ao longo da sua trajetória profissional, aliado ao bom momento que o setor imobiliário encontra-se no Brasil, percebe-se uma oportunidade para expansão dos serviços da empresa.

O plano de marketing proposto nesse estudo, portanto, visou definir estratégias para a empresa fortalecer a sua marca, sem necessariamente desvinculá-la ao nome de seu fundador, porém criando uma identidade profissional à Tecsys Engenharia. Dessa forma, com sua marca fortalecida, a empresa poderá conquistar maior espaço no setor imobiliário, tanto dentro do seu Estado quanto no nível nacional.

Com a ampliação da sua participação no setor, a empresa poderá explorar outros nichos de mercado, que surgem nesse momento aquecido do ramo da construção civil brasileiro. A intenção da empresa, no longo prazo, é se voltar às atividades que têm maior retorno financeiro e demandam maior esforço intelectual, como assessorias e consultorias, bem como manter a venda de softwares. O plano de marketing irá guiar suas ações para que essa transição seja possível.

Através do plano, primeiramente, através da análise interna e externa, a empresa poderá verificar quais as suas reais condições para adequar e direcionar seu negócio. Um melhor autoconhecimento lhe proporcionará a definição de objetivos alcançáveis, através de estratégias de marketing acertadas.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica a seguir tem o intuito de corroborar as proposições do plano de marketing proposto à Tecsys Engenharia. Nessa base teórica, abordam-se os conceitos chave para a elaboração de um planejamento de marketing conciso e viável para a realidade da empresa.

Primeiramente, foram analisados os principais conceitos básicos de marketing, visando esclarecer os termos utilizados durante o planejamento, aplicação e a análise do plano de marketing. Após, uma breve reflexão sobre o comportamento do consumidor e o advento do comércio online. Finalizando, serão revistas as etapas para elaboração de um plano coerente e analisadas todas as etapas para seu sucesso.

### 2.1 MARKETING

A American Marketing Association (AMA), que cultiva a política de rever periodicamente a definição de marketing, a partir do ano de 2007 passou a definir o marketing da seguinte maneira: “O marketing é a atividade, o conjunto de instituições e processos para a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que possuam valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral.” O marketing está em todos os processos que envolvem, desde a etapa anterior à concepção do produto ou serviço, como a definição do público-alvo e reconhecimento da sua necessidade, até a utilização do produto pelo consumidor ou execução do serviço, incluindo a comunicação, o transporte e o atendimento pós-venda.

Kotler e Keller (2011, p. 5), afirmam que “o marketing envolve a identificação e o encontro das necessidades humanas e sociais” e, de maneira simplificada, definem: “marketing é atender às necessidades de forma lucrativa”. O marketing identifica, experimenta e transforma uma necessidade particular ou social em uma oportunidade de negócio rentável.

Parafraseando Peter Drucker, citado por Kotler e Keller (2011, p. 5), o objetivo do marketing é conhecer o cliente tão bem que o produto ou serviço atenda as suas necessidades e se venda sozinho, tornando o ato da venda supérfluo. O marketing não está centralizado na venda propriamente, ele deve resultar naquele cliente que está pronto para comprar, fazendo o possível para manter o produto ou serviço disponível.

A definição proposta por Blackwell et alii (2006) afirma que o marketing é o “processo de planejar e executar o conceito, precificação, promoções e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos do indivíduo e da organização”. Esse conceito nos traz a idéia, implícita anteriormente em outros conceitos, que, além do esforço para atingir o seu consumidor de uma maneira satisfatória, a empresa também deve ter suas necessidades supridas.

Já COBRA (1997), defende que o importante não é a definição do marketing, mas sim sua compreensão, devendo ser visto como uma filosofia que guia a conduta da empresa, através da qual as características dos produtos ou serviços, bem como as quantidades a serem oferecidas, são definidas pelas necessidades latentes dos consumidores.

O fato da organização possuir um departamento de marketing é bom, pois reúne um grupo de pessoas treinadas e focadas na tarefa mercadológica, porém, também é ruim ao passo que as atividades de marketing devem se manifestar em todas as atividades da organização, não se restringindo a um único departamento. (GROUP, 2010)

O marketing não está restrito ao ato de venda ou à propaganda. O marketing, como filosofia ou departamento, deve permear todos os níveis no processo produtivo, certificando-se que dessa forma o consumidor terá suas necessidades atendidas através daquele produto ou serviço.

### 2.1.1 CONCEITOS CENTRAIS DE MARKETING

Kotler e Keller (2011) definem alguns conceitos centrais que facilitarão na compreensão do papel que o marketing terá no planejamento, implementação e acompanhamento do plano de marketing.

#### 2.1.1.1 NECESSIDADES, DESEJOS E DEMANDAS

As necessidades, muitas vezes percebidas ou não pelas pessoas, são requisitos básicos para a sua sobrevivência – alimentação, água, ar, roupas e abrigo. Quando essa necessidade passa a ser direcionada a algum objeto específico, se torna desejo. A soma dos desejos coletivos por determinado bem e a sua aptidão financeira para pagar o preço desse bem configura a demanda. (KOTLER E KELLER, 2011)

#### 2.1.1.2 MERCADOS-ALVO, POSICIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO

Baseado no fato do gosto de cada pessoa, ou grupo de pessoas, o profissional de marketing divide o mercado em segmentos. Definidos os segmentos, é escolhido o mercado-alvo que possui a melhor oportunidade, dessa forma posicionando a sua área de atuação. (KOTLER E KELLER, 2011)

#### 2.1.1.3 OFERTAS E MARCAS

Visando satisfazer às necessidades de seus clientes, as empresas os colocam frente a uma proposta baseada no valor, com um conjunto de benefícios voltados a essas necessidades. Esse valor, intangível, é expressado fisicamente através de ofertas – combinação de produtos, serviços, informações e experiências. A marca é uma oferta já conhecida, visto que ao ser reconhecida pelo cliente, ela lhe faz recordar uma série de associações referentes aos seus produtos ou serviços. (KOTLER E KELLER, 2011)

#### 2.1.1.4 VALOR E SATISFAÇÃO

O valor é a combinação de qualidade, serviço e preço, a chamada tríade do valor do cliente, onde a qualidade e o serviço tendem a aumentar a percepção de valor do cliente e o preço a diminuí-la. A satisfação do cliente é a diferença entre o desempenho do produto em relação a sua expectativa, mostrando-se insatisfeito quando o produto apresenta baixo desempenho, satisfeito quando ele corresponde as suas expectativas e, encantado quando as supera. (KOTLER E KELLER, 2011)

#### 2.1.1.5 CANAIS DE MARKETING

De acordo com Kotler e Keller (2011):

- Os canais de comunicação são utilizados para entregar e receber informações dos seus clientes-alvo. Os canais de diálogo direto – como e-mails, blogs e linhas telefônicas de atendimento gratuitas –, por serem mais dinâmicos, estão cada vez mais sendo utilizados pelas empresas.
- Os canais de distribuição são utilizados para demonstração, venda e entrega dos seus produtos aos consumidores.
- Os canais de serviço são utilizados para aproveitar melhor algumas oportunidades, esses canais se traduzem na parceria ou contratação de empresas prestadoras de serviços.
- A cadeia de suprimentos corresponde ao canal de marketing mais longo, pois envolve desde o fornecedor das matérias-primas para os componentes do produto até o consumidor.
- A concorrência inclui todos os rivais atuais e potenciais, cujas ofertas e produtos substitutos possam ser considerados pelo consumidor.
- O ambiente de marketing é constituído pelo ambiente de tarefa – agentes envolvidos na produção, distribuição e promoção da oferta –, e

pelo ambiente geral – ambientes demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal e sócio-cultural.

## 2.1.2 SISTEMA DE MARKETING

### 2.1.2.1 4 PS

O conjunto de ferramentas utilizado pela empresa para influenciar as vendas é o Mix de Marketing, também conhecido como Composto de Marketing (KOTLER, 2003). Essas ferramentas, de acordo com McCarthy, citado por Kotler (2000, p. 37), se classificam em quatro grupos amplos, denominado 4Ps do marketing: produto, preço, ponto e promoção. Os componentes do Mix de Marketing estão representados na Figura 1.



**Figura 1: Os componentes do Mix de Marketing**

Fonte: Kotler e Keller (2011, p. 25)

No entanto, Kotler e Keller (2011) afirmam que dada a amplitude e riqueza do marketing, o Composto de Marketing citado anteriormente não traduz toda a complexidade envolvida. Segundo os autores, atualizando os 4 Ps para refletir o conceito de Marketing Holístico – abordagem que reconhece e tenta harmonizar o escopo e as complexidades das atividades que o marketing assumiu –, chega-se a

um conjunto mais representativo, que abrange as realidades do marketing moderno: pessoas, processos, programas e desempenho, como na Figura 2.



**Figura 2: A Evolução da Gestão de Marketing**

Fonte: Kotler e Keller (2011, p. 25)

De acordo com Kotler e Keller (2011):

- O marketing será tão bom quanto forem boas as pessoas dentro da organização. O pessoal de marketing também deve enxergar os consumidores como pessoas e compreender suas vidas, e não somente vê-los como meros compradores.
- Os gestores devem evitar que o planejamento e a tomada de decisão sejam feitos à parte, desmembrada de toda a organização, pois os seus processos refletem toda a criatividade, disciplina e estrutura trazidas à gestão de marketing.
- Os programas refletem todas as atividades direcionadas da empresa ao consumidor e engloba o antigo Mix de Marketing (todos os 4 Ps), além de outras atividades assumidas pelo marketing.

#### 2.1.2.2 4 CS

Uma crítica, que se destaca entre as diversas críticas a respeito dessa composição, afirma que os 4 Ps de McCarthy representam a ótica do vendedor, não do cliente (KOTLER, 2003).

Lauterborn, citado por Kotler (2003, p.152), sugere outra perspectiva na qual, antes de se pensar os 4 Ps, deveriam ser trabalhados os 4 Cs: valor para o cliente

(*customer value*), custos para o cliente (*customer costs*), conveniência e comunicação:

De acordo com Lauterborn et alii (1993, p. 12):

- Foque nos desejos e necessidades do consumidor. Você não pode mais vender o que você pode fazer, mas sim o que alguém quer comprar.
- Entenda que para o consumidor o preço é quase irrelevante. Considere os outros custos para esse consumidor (tempo de condução, disposição para sair, entre outros).
- Pense em conveniência para comprar. Atente pra as preferências na maneira de comprar do seu consumidor.
- Faça a comunicação. A troca de informações entre cliente e empresa é benéfica para ambas as partes.

## 2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento do consumidor envolve as atividades com as quais as pessoas se ocupam ao adquirir, consumir e dispor de produtos e serviços, e é pensado como o estudo de “por que e como as pessoas compram e por que e como elas consomem”, partindo do pressuposto que, ao se entender as razões pela escolha do consumidor por determinados produtos ou marcas, se torna mais fácil o desenvolvimento das estratégias que visam influenciar os consumidores. (BLACKWELL et alii, 2006)

O comportamento do consumidor, segundo Blackwell et alii (2006) pode ser compreendido como o “campo de estudo que foca nas atividades do consumidor”.

Para compreender o comportamento de compra do consumidor, deve se considerar a influência que os diversos estímulos externos, ambientais e de marketing exercem sobre esse comprador, penetrando no seu consciente. Logo, o indivíduo também é influenciado pelas suas próprias características, pelos fatores psicológicos, sociais, pessoais e, especialmente, pelos fatores culturais (KOTLER, 2000).



**Figura 3: Modelo de estímulo e resposta**  
Adaptado de KOTLER & KELLER, 2011, pág. 161.

A Figura 3 representa o comportamento do consumidor, que se inicia com os estímulos externos – de marketing, culturais, econômicos, tecnológicos e políticos – recebidos, o consumidor é influenciado pelas suas diferenças individuais, influências ambientais e processos psicológicos, antes de iniciar o seu processo de decisão de compra (KOTLER e KELLER, 2011 e BLACKWELL et alii, 2006).

O processo de decisão de compra é composto pelos seguintes estágios:

- Reconhecimento do problema ou da necessidade;
- Busca de informações;
- Avaliação das alternativas;
- Decisão de compra, que, por sua vez, compreende:
  - Escolha do produto;
  - Escolha da marca;
  - Escolha do revendedor;
  - Valor da compra;
  - Momento da compra;
  - Método de pagamento.

O comportamento pós-compra consiste no consumo propriamente do produto, na avaliação da escolha por determinado produto, dos seus benefícios e desempenho percebido em relação às expectativas, e, finalmente, no seu descarte (KOTLER e KELLER, 2011 e BLACKWELL et alii, 2006).

Partindo da necessidade, dos desejos do consumidor e da sua percepção de valor, a estratégia de marketing envolve um plano para atingir seu público-alvo através da criação de valor maior que a sua concorrência. (BLACKWELL et alii, 2006).

## 2.2.1 VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE DECISÃO

A tomada de decisão do consumidor sofre influência e é moldada por uma série de fatores e determinantes. Blackwell et alii (2006) propõe a separação desses fatores em três categorias: diferenças individuais, influências ambientais e processos psicológicos.

### 2.2.1.1 DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

#### 2.2.1.1.1 DEMOGRAFIA, PSICOGRAFIA, VALORES E PERSONALIDADE

A diferenciação entre as pessoas afetam os processos de decisão e comportamento de compra. A demografia é utilizada como uma variável substituta ao comportamento dos consumidores com base nas suas características – idade, renda e etnia. A análise de variáveis, tais como personalidade, valores e psicografia, nos antecipam os efeitos das variáveis individuais sobre a compra e o consumo. As diferenças individuais, separadas da demografia, permitem uma melhor compreensão das características determinantes do comportamento. (BLACKWELL et alii, 2006)

Para Kotler (2000), as pessoas consomem diferentes artigos e serviços durante as suas vidas, visto que a idade e cada estágio no ciclo de vida determinam as suas preferências. As suas atividades, interesses e opiniões configuram o seu padrão de vida, que pode representar completamente o indivíduo interagindo com o ambiente.

#### 2.2.1.1.2 RECURSOS DO CONSUMIDOR

Para Blackwell et alii (2006), a cada situação de tomada de decisão o indivíduo carrega três recursos: tempo, dinheiro e recepção da informação e atenção – ou capacidade de processamento. Fatores como renda disponível, economias e bens, débitos, capacidade de endividamento e atitude em relação a gastar ou economizar influenciam o indivíduo no processo de escolha, principalmente delimitando o número de opções acessíveis (KOTLER, 2000).

#### 2.2.1.1.3 MOTIVAÇÃO

A motivação do consumidor representa a tentativa de satisfazer as necessidades fisiológicas e psicológicas por meio da compra e consumo de um produto (BLACKWELL et alii, 2006). O alto nível de intensidade de uma das muitas necessidades – fisiológicas ou psicológicas – do indivíduo torna-se um motivo que leva esse indivíduo a agir (KOTLER, 2000).

#### 2.2.1.1.4 CONHECIMENTO

As informações a respeito do produto ou serviço – tais como características, onde e quando comprar e utilização – são guardadas na memória do consumidor e definem o seu conhecimento (BLACKWELL et alii, 2006).

#### 2.2.1.1.5 ATITUDES

A atitude – avaliação geral, positiva ou negativa, de uma alternativa – sobre uma determinada marca ou produto influencia fortemente o comportamento. As

atitudes têm papel diretivo na escolha e mesmo sendo difíceis de alterar, sua mudança é um objetivo comum do marketing (BLACKWELL et alii, 2006).

#### 2.2.1.2 INFLUÊNCIAS AMBIENTAIS

##### 2.2.1.2.1 CULTURA

De acordo com Blackwell et alii (2006), a cultura refere-se a um “conjunto de valores, idéias, artefatos e outros símbolos significativos que ajudam os indivíduos a se comunicar, a interpretar e a avaliar como membros de uma sociedade”.

Kotler (2000) afirma que a cultura expõe os valores de uma sociedade no indivíduo, logo, é o principal determinante do comportamento e dos desejos da pessoa.

Para Blackwell et alii (2006), a cultura não abrange o comportamento peculiar ou ainda os instintos que surgem em algumas situações, porém, ela reflete as “influências advindas de fatores como etnia, raça, religião e identidade nacional ou regional. O fato desses elementos serem diferentes entre algumas sociedades, resulta na diferença de culturas.

##### 2.2.1.2.2 CLASSE SOCIAL

Os membros de determinada cultura são identificados e socializados mais especificamente pela sua subcultura e, quando em grande número, segmentam o mercado. A classificação dos grupos de pessoas com base em alguns fatores econômicos – renda, ocupação, grau de instrução e área de residência – é denominada classe social. As classes sociais influenciam a maneira como os indivíduos se vêem como ocupantes de posições superiores ou inferiores, de acordo com a sua classe social, e também no comportamento dos ocupantes de uma mesma classe, que tende a ser semelhante entre os seus indivíduos (KOTLER, 2000).

### 2.2.1.2.3 GRUPOS DE REFERÊNCIA

Um grupo de referência pode ser qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos cujos seus valores, atitudes, comportamentos e normas mantêm influência sobre o comportamento e aspirações de outro indivíduo ou grupo de forma significativa (BLACKWELL et alii,2006).

Segundo Kotler (2000), os grupos de referência – os grupos de afinidades, com os quais a pessoa interage contínua e informalmente – exercem influência direta ou indireta no comportamento do indivíduo. As pessoas são influenciadas também pelos grupos que não pertencem – mas sim pretendem participar –, grupos de aspiração, e os grupos de dissociação – grupos cujos valores lhe são avessos.

“Os grupos de referência podem ser formados por indivíduos como celebridades, atletas e líderes políticos, como podem também ser grupos de pessoas com semelhanças, como grupos musicais, membros de partidos políticos e times esportivos”. (BLACKWELL et alii, 2006)

Um indivíduo participa de muitos grupos, e em cada grupo ele pode possuir uma posição diferente. Sua posição em cada grupo pode ser definida em termos de papéis – atividades que ele deve desempenhar – e status. “Cada papel carrega um status” (KOTLER, 2000).

Em grupos de referência surge, geralmente, aquele indivíduo que, pelo seu próprio interesse em determinados produtos acaba absorvendo conhecimento sobre os mesmos, tornando-se uma referência, um líder de opinião, oferecendo informações sobre determinados produtos, chegando a aconselhar a compra e melhor utilização desses bens, apontando marcas, acabando por realizar uma divulgação informal. Assim como o interesse de um líder de opinião se concentra em determinados itens, um grupo de referência deve ter mais de um líder para diferentes tipos de bens ofertados no mercado. Dessa forma, um indivíduo pode ser líder de opinião em certas áreas de produto e um seguidor de opinião nas outras (KOTLER, 2000).

### 2.2.1.3 PROCESSOS PSICOLÓGICOS

#### 2.2.1.3.1 PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO

Para Kotler (2000), o processo de seleção, organização e interpretação das informações recebidas constitui a percepção do indivíduo. Ela não depende apenas de estímulos físicos, mas também da relação entre eles com o ambiente e das condições internas da pessoa.

- Como o fluxo de informações recebidas pelo indivíduo, durante um dia, por exemplo, é muito intenso, a maioria desses estímulos recebidos é filtrada – processo chamado de atenção seletiva.
- A tendência de transformar a informação em significados pessoais e interpretá-los de maneira que se adapte a seus julgamentos é chamada distorção seletiva.
- A propensão à lembrança dos pontos positivos de determinado produto e ao esquecimento dos pontos positivos de outro é definida como retenção seletiva.

#### 2.2.1.3.2 APRENDIZAGEM

O aprendizado é processo no qual o conhecimento e comportamento são modificados. Quando a informação processada na memória de curto prazo – pensamento e interpretação – é armazenada na memória de longo prazo – conhecimento – ocorre o aprendizado cognitivo. (BLACKWELL et alii, 2006)

A aprendizagem ocorre quando, através das experiências, surgem mudanças no comportamento do indivíduo, continuamente “ensinado”. A generalização sugere que se a relação com algum fornecedor durante uma compra for satisfatória, o consumidor terá a premissa que na próxima aquisição, baseado no estímulo da última experiência, o relacionamento se dará de uma maneira satisfatória novamente. A discriminação, tendência oposta à generalização, traduz-se no

reconhecimento, por parte do indivíduo, das diferenças em séries de estímulos semelhantes, e a sua capacidade de adaptação. (KOTLER, 2000)

## 2.3 PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

### 2.3.1 PAPÉIS DO COMPRADOR

Para Kotler (2000, pág. 199) pode-se distinguir cinco papéis que as pessoas podem desempenhar em uma decisão de compra:

- Iniciador: sugere a idéia da compra.
- Influenciador: influencia a decisão baseado no seu ponto de vista.
- Decisor: decide sobre comprar ou não, o quê, como e onde.
- Comprador: realiza efetivamente a compra.
- Usuário: consome ou utiliza o produto.

### 2.3.2 TIPOS DE PROCESSO DE DECISÃO

Na maioria das vezes, o processo de decisão é simples e despende de pouco tempo e energia. Porém, em menor freqüência, os consumidores acabam por assumir um complexo processo de decisão, dispendioso de grandes quantidades de tempo e energia. Essas variações de complexidade, de acordo com Blackwell (2006), podem ser pensadas como um *continuum*, conforme ilustrado pela Figura 4.



**Figura 4: Continuum do Processo de Decisão**

Fonte: BLACKWELL et alii, 2006, página 91

Quando o consumidor toma a decisão pela primeira vez na aquisição de um produto ou serviço e esse processo se torna muito detalhado e rigoroso, a solução estendida de problema (SEP) ocorre. Podendo ser abastecida por dúvidas, medos ou falta de informação, a SEP é comumente utilizada quando os custos e riscos de uma decisão errada são grandes. Nesses casos, os consumidores estão receptivos à informação vinda de várias fontes e são motivados a se esforçarem para acertar a escolha. (BLACKWELL et alii, 2006)

Para Kotler (2000), o comportamento de compra complexo envolve três etapas. A primeira consiste no desenvolvimento de crenças sobre o produto, na segunda são desenvolvidas as atitudes e na terceira é feita a escolha refletida. Esse comportamento é adotado quando o consumidor está altamente envolvido com a compra, normalmente de um produto caro, e tem as diferenças significativas entre as marcas bem nítidas. Geralmente, o consumidor não conhece muito bem a categoria do produto escolhido.

Na maioria das situações, os consumidores não dispõem de tempo, recursos e motivação para iniciar a SEP, simplificando o processo de escolha reduzindo o número e a variedade de fontes de informação, alternativas e critérios de avaliação, optando por uma solução limitada de problema (SLP). (BLACKWELL et alii, 2006)

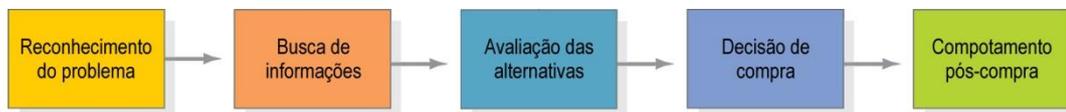
Para determinados produtos, de compra rotineira, sem necessidade de maiores pesquisas devido ao seu baixo custo e constante necessidade, sob condições de baixo envolvimento e ausência de diferenças significativas, a compra repetida de determinada marca torna-se hábito, não fidelidade. Nesses casos, o consumidor está familiarizado com a marca, não possuindo uma convicção dela. (KOTLER, 2000)

A solução intermediária de problema (SIP) é utilizada quando, diante das várias opções potencialmente promissoras, a decisão deve ser tomada baseada

numa pequena quantidade de informações, porém de uma maneira rápida com moderada deliberação. (BLACKWELL et alii, 2006)

### 2.3.3 ESTÁGIOS DO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

Segundo Kotler e Keller (2011, p.166), cinco etapas compõem o processo de compra do consumidor, conforme demonstrado na Figura 5.



**Figura 5: Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor**

Fonte: Kotler e Keller, 2011, página 166.

#### 2.3.3.1 RECONHECIMENTO DO PROBLEMA

Reconhecimento do problema ou da necessidade, que pode ser provocada por estímulos internos ou externos (KOTLER, 2000). Ocorre quando o indivíduo percebe a diferença do que lhe é ideal e o seu estado atual (BLACKWELL et alii, 2006).

#### 2.3.3.2 BUSCA DE INFORMAÇÕES

Iniciada assim que o consumidor reconhece a sua necessidade, a busca de informações pode ser interna – através da recuperação do conhecimento na memória –, ou externa – coleta de informações (BLACKWELL et alii, 2006).

Conforme Kotler (2000), a busca de informações distingue-se em dois níveis:

- a. A atenção elevada é o estado de busca mais moderado no qual a pessoa é mais receptiva a informações sobre o produto.

- b. A busca ativa de informações é o processo mais intenso, no qual a pessoa recorre a várias fontes (pessoais, comerciais, públicas e experimentais) das quais recebe relativa influência, de acordo com o a categoria de produtos e as características do comprador.

### 2.3.3.3 AVALIAÇÃO DAS ALTERNATIVAS

Processo pelo qual o consumidor julga determinado produto ou marca baseado na razão. Ele compara o que conhece sobre diferentes produtos e marcas com aquilo que considera importante. (BLACKWELL et alii, 2006)

O consumidor busca adquirir produtos que ofereçam os benefícios desejados, desenvolvendo uma série de crenças de marca, considerando o posicionamento dessa marca em relação a determinado atributo. Dessa forma, sua preferência por determinada marca está relacionada diretamente com a avaliação de atributos do produto. (KOTLER, 2000)

### 2.3.3.4 DECISÃO DE COMPRA

A decisão de compra compreende (KOTLER, 2000 e BLACKWELL et alii 2006):

- Escolha do vendedor, ou outra forma de varejo como catálogos, vendas eletrônicas ou vendas diretas.
- Escolha do produto e da marca, não necessariamente aquele produto ou marca que pretendia comprar inicialmente.
- Escolha do revendedor, influenciada por alguns fatores como conveniência, preço e método de pagamento, promoção e atendimento.

O consumidor decidirá por efetivar determinada compra sempre baseado no maior valor percebido. O valor total recebido pelo consumidor abrange o produto e o conjunto de benefícios que esse produto ou serviço lhe oferecer. Para se definir o

valor recebido pelo cliente, considera-se o valor total deduzido do seu custo total – custo monetário, tempo, energia física e psíquicos. (KOTLER, 2000)

Outros fatores podem interferir entre a intenção e a decisão de compra: a atitude dos outros, quando intensamente negativa, pode interferir na redução da preferência; e situações como a perda do emprego, a necessidade urgente em adquirir outros produtos ou ainda um mau vendedor são exemplos de fatores situacionais imprevistos, que podem surgir e modificar a intenção de compra. O risco percebido também influencia altamente a decisão do consumidor em relação à compra (KOTLER, 2000).

### 2.3.3.5 COMPORTAMENTO PÓS-COMPRA

#### 2.3.3.5.1 CONSUMO

O consumo propriamente dito do produto pode ocorrer imediatamente após a compra, ou em um momento posterior. A forma com a qual o produto é utilizado, também, afeta o seu grau de satisfação com a compra.

#### 2.3.3.5.2 AVALIAÇÃO PÓS-CONSUMO

Na avaliação pós-consumo os consumidores experimentam a sensação de satisfação ou insatisfação (BLACKWELL et alii, 2006).

A satisfação acontece quando o desempenho percebido do produto ou serviço confirma as expectativas do consumidor (BLACKWELL et alii, 2006), geradas pelas fontes de informação e influências que ele recebe a respeito de determinado produto e o seu desempenho (KOTLER, 2000). A insatisfação ocorre quando a *performance* frustra essas expectativas (BLACKWELL et alii, 2006). O consumidor satisfeito provavelmente irá adquirir novamente o produto e também passar

informações positivas aos seus amigos e conhecidos. O consumidor insatisfeito pode abandonar ou devolver o produto (KOTLER, 2000).

Conforme Blackwell et alii (2006), o consumo adequado é o fator mais importante na satisfação: não adianta o produto ser de qualidade se o consumidor não utilizá-lo da maneira correta. Kotler (2000) conclui: se o produto é abandonado após a compra, ele não se fez muito satisfatório àquele consumidor.

Quando a satisfação alcança altos níveis, o cliente desenvolve um vínculo emocional com a marca, não ficando apenas na preferência racional da compra. O resultado é um alto grau de fidelidade do cliente. (KOTLER, 2000)

#### 2.3.3.5.3 DESCARTE

O consumidor, após a utilização e avaliação do produto, chega ao último estágio do seu processo de decisão: o descarte. Nessa etapa, o consumidor tem diversas opções, dependendo do produto adquirido, incluindo descartar completamente o produto, enviá-lo para a reciclagem ou revendê-lo.

#### 2.3.3.6 COMÉRCIO ELETRÔNICO

O comércio eletrônico (CE), simplificando, é realização da compra, venda, troca de produtos, serviços ou informações através de redes de computação, incluindo a Internet. O CE assume diferentes formas relacionadas com o grau de digitalização – grau de transformação do negócio do meio físico para o digital – envolvido em três dimensões: o que está sendo vendido, o processo de produção e o agente de produção ou intermediário. No comércio tradicional as três dimensões são físicas. O contrário, quando todas as dimensões são digitais, configura o CE puro. Qualquer configuração que utilize meio físico e digital é considerada como CE parcial. (TURBAN et alii, 2007)

A venda pela internet tem suas vantagens e desvantagens. Turban et alii afirmam que o advento da internet trouxe muitos benefícios às organizações,

possibilitando o maior alcance de tanto mercados nacionais quanto internacionais, reduzindo os custos de processamento, distribuição e recuperação das informações. A internet também beneficia os consumidores por lhes possibilitar o acesso a produtos 24 horas por dia, e a sociedade pela distribuição de informações, serviços e produtos de maneira fácil e conveniente.

A tomada de decisão é afetada pela internet também, ao passo que o acesso a diversos varejistas na procura por determinado produto ou serviço se torna menos dispendiosa, o consumidor dispõe de um maior número de informações – como características do produto, preço, avaliações de outros consumidores – a respeito das suas alternativas. Porém, ao mesmo tempo que o maior volume de informações pode facilitar o processo de decisão, ele também pode atrapalhar aquele consumidor que ainda não definiu qual o produto ou serviço a ser adquirido, visto o grande número de opções disponíveis e o tempo necessário para analisá-las. (BLACKWELL et alii, 2006)

## 2.4 ESTRATÉGIA

Mintzberg (2000) não define a estratégia com somente um conceito, mas sim, tenta explicar sua complexidade de múltiplas atribuições, oferecendo cinco definições – os 5Ps da estratégia de Mintzberg:

- Plano: a estratégia é uma diretriz, ou um conjunto de diretrizes, destinando conscientemente a ação diante de uma situação.
- Truque, ou manobra (*ploy*): uma manobra específica destinada a enganar um concorrente.
- Padrão: consiste na consciência do comportamento, direcionado ou não, um padrão no fluxo das ações.
- Posição: o posicionamento da organização no ambiente é uma estrat.
- Perspectiva: a estratégia é uma perspectiva compartilhada entre os membros da organização.

A utilização dos recursos disponíveis na organização – físicos, financeiros e humanos – com o intuito de minimizar os problemas e maximizar as oportunidades está inserido na estratégia (OLIVEIRA, 2001).

#### 2.4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico, responsabilidade dos níveis mais altos da organização, é o processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos e à seleção dos cursos de ação a serem seguidos com vista a sua consecução, considerando as premissas básicas que a organização deve respeitar – para que o processo seja coerente e tenha sustentação decisória –, as condições externas e internas e sua evolução esperada (OLIVEIRA, 2001).

É a técnica administrativa que cria a consciência das oportunidades e ameaças – com a análise do ambiente da organização e dos seus pontos fortes e fracos. Dessa forma, direciona a organização para melhor aproveitar as oportunidades e evitar os riscos (FISCHMANN e ALMEIDA, 1991).

Ele abrange os principais movimentos pelos quais a organização deve passar no para fazer pleno uso dessa ferramenta de gestão empresarial, segundo BORN (2007), podendo ser dividido em duas etapas:

- **Formulação:** elabora o plano a ser implementado, essa etapa consiste em dois momentos:
  - **Análise:** inclui projeções de diferentes variáveis.
  - **Tomada de decisão estratégica.**
- **Implementação:** nessa etapa, o plano é executado, também é feito o controle e a avaliação, concluindo o processo de planejamento.

O concepção de um plano estratégico não se restringe a apenas sua formulação e implementação, mas se torna fundamental a análise contínua durante a sua execução e, frente às constantes mudanças ocorridas no ambiente de negócios, prováveis adequações.

## 2.5 PLANEJAMENTO DE MARKETING

McDonald (2008, p. 18) assim define o planejamento de marketing: “A aplicação planejada de recursos de marketing para atingir objetivos de marketing”. Simplificando, o planejamento de marketing consta numa série de atividades seguidas pela determinação dos objetivos de marketing e formulação de planos para atingi-los. Complementando, os planos de marketing geralmente são desenvolvidos a partir de processos administrativos das empresas, porém em empresas pequenas – não diversificadas – o processo é informal (MCDONALD, 2008).

Stevens et alii (2001) ainda fazem uma ressalva, a respeito do processo de planejamento de marketing, afirmando que ele “não deve ser confundido com planos de pessoal ou departamentais desenvolvidos sob um sistema tal como o gerenciamento por objetivos (GPO)”, visto que os planos GPO são voltados às atividades de pessoal e não de marketing.

### 2.5.1 PLANO DE MARKETING

O “plano de marketing é um documento escrito que fornece um esquema das atividades de marketing da organização, incluindo a implementação, avaliação e controle dessas atividades” (FERRELL E HARTLINE, 2005).

McDonald (2008) divide o plano em quatro fases:

- Fase um: determinação das metas
  - Missão
  - Objetivos corporativos
- Fase dois: revisão da situação
  - Auditoria de marketing
  - Revisão geral do mercado
  - Análise SWOT
- Fase três: formulação da estratégia
  - Premissas
  - Objetivos e estratégias de marketing

- Identificar planos e mixes alternativos
- Fase quatro: alocação de recursos e monitoração
  - Orçamento
  - Programa detalhado de implementação para o primeiro ano

Ferrell e Hartline (2005) estruturam da seguinte forma:

- Sumário Executivo
  - Sinopse
  - Principais aspectos do plano de marketing
- Análise da situação
  - Análise do ambiente interno
  - Análise do ambiente do consumidor
  - Análise do ambiente externo
- Análise SWOT
  - Forças
  - Fraquezas
  - Oportunidades
  - Ameaças
  - Análise da matriz SWOT
  - Estabelecimento de um foco estratégico
- Metas e objetivos de marketing
  - Metas
  - Objetivos de marketing
- Estratégias de marketing
  - Questões estruturais
  - Atividades de marketing tático
- Implementação de marketing
  - Questões estruturais
  - Atividades de marketing tático
- Avaliação e controle
  - Controle formal de marketing
  - Controle informal de marketing
  - Avaliações financeiras

No modelo de Stevens et alii (2001) constam os seguintes elementos:

- Análise da situação
  - Análise do produto/mercado
  - Análise do consumidor
  - Análise competitiva
  - Análise das oportunidades
- Objetivos
  - Objetivos de vendas
  - Objetivos de lucratividade
  - Objetivos de consumidor
- Estratégia
  - Estratégia global
  - Variáveis de marketing mix
  - Demonstrativo de impacto financeiro
- Monitoramento e controle
  - Análise de desempenho
  - *Feedback* de dados do consumidor

Kotler (2000) é mais objetivo na sua estruturação:

- Resumo executivo e sumário
- Situação atual de marketing
- Análise de oportunidades e questões
- Objetivos
- Estratégia de marketing
- Programas de ação
- Demonstrativo dos resultados projetados
- Controles

Kotler e Keller (2011) reduzem o plano de marketing a cinco passos:

- Resumo executivo e sumário
- Análise da situação
- Estratégia de marketing
- Projeções financeiras
- Controles de execução

O Quadro 1 compara as cinco estruturas citadas anteriormente e tenta demonstrar aquelas etapas em comum entre elas, posicionando-as na mesma linha.

<b>McDonald (2008)</b>	<b>Ferrell e Hartline (2005)</b>	<b>Stevens et alii (2001)</b>	<b>Kotler (2000)</b>	<b>Kotler e Keller (2011)</b>
	Sumário executivo		Resumo executivo e sumário	Resumo executivo e sumário
Determinação das metas				
Revisão da situação	Análise da situação	Análise da situação	Situação atual de marketing	Análise da situação
	Análise SWOT		Análise de oportunidades e questões	
Formulação da estratégia	Metas e Objetivos de marketing	Objetivos	Objetivos	Estratégia de marketing
	Estratégias de marketing	Estratégia	Estratégia de marketing	
	Implementação de marketing		Programas de ação	
Alocação de recursos e monitoração	Avaliação e Controle		Demonstrativo dos resultados projetados	Projeções financeiras
		Monitoramento e controle	Controles	Controles de execução

**Quadro 1: Estruturas de Planos de Marketing**

Fonte: Autor (2011)

O plano de marketing para a Tecsys Engenharia, com base na reflexão a respeito das metodologias de diferentes autores apresentadas no Quadro 1, será estruturado com base nas proposições de McDonald (2008), Ferrell e Hartline (2005) e Kotler e Keller (2011), da seguinte maneira:

- Situação
  - Colaboradores
  - Produtos e serviços
  - Clientes
  - Concorrência
  - Mercado
- Análise SWOT
  - Oportunidades e Ameaças
  - Forças e Fraquezas
  - Matriz SWOT

- Objetivos de marketing
- Estratégias de marketing
- Plano de ação

## 2.5.2 ANÁLISE SWOT

“Uma análise SWOT é um resumo da auditoria sob os títulos forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*) relacionadas às oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) externas”, devendo ser realizada uma análise SWOT para cada segmento de interesse para a empresa (MCDONALD, 2008).

Kotler e Keller (2011) afirmam que a análise SWOT avalia os pontos fortes, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças de uma empresa, monitorando os ambientes externo e interno de marketing.

### 2.5.2.1 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

“Uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento”. (KOTLER, 2000)

O monitoramento das forças macroambientais importantes e dos fatores microambientais significantes que afetam a capacidade de obter lucros da empresa deve ser feito constantemente, através de um sistema inteligente de marketing envolvido no acompanhamento das tendências e de todas as oportunidades e ameaças relacionadas (KOTLER e KELLER, 2011).

(a) Matriz de oportunidades

		Probabilidade de sucesso	
		Alta	Baixa
Atratividade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

**Figura 6: Matriz de oportunidades**

Fonte: KOTLER e KELLER (2011, p. 49)

A esquematização proposta pela Figura 6 representa as oportunidades com maior atratividade e possibilidade de sucesso no quadrante superior esquerdo (1), enquanto as situadas abaixo à direita são as menos atrativas ao negócio. As outras duas situações – dos quadrantes 2 e 3 –, são apenas monitoradas para o caso de uma elevação na sua atratividade e potencial.

Kotler e Keller propõem para a avaliação das oportunidades, a utilização da análise de oportunidade de mercado, com o intuito de se questionarem a respeito de:

- Podemos articular os benefícios de forma convincente para um mercado-alvo definido?
- Podemos localizar o mercado-alvo e alcançá-lo com baixo custo de mídia e canais de comercialização?
- Será que a nossa empresa possui ou tem acesso aos recursos críticos e recursos que precisamos para entregar os benefícios para o cliente?
- Podemos oferecer benefícios melhores do que nenhum concorrente real ou potencial?
- A taxa de retorno financeiro atenderá ou excederá o nosso limiar necessário para o investimento?

“Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que, na ausência de uma ação de marketing defensiva, levaria à redução das vendas ou do lucro”. (KOTLER e KELLER, 2011)

(b) Matriz de ameaças

		Probabilidade de ocorrência	
		Alta	Baixa
Gravidade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

**Figura 7: Matriz de ameaças**

Fonte: KOTLER e KELLER (2011, p. 49)

Ao verificar a esquematização proposta pela Figura 7, percebe-se que as ameaças da célula superior esquerda (1) são as de maior importância devido as suas altas probabilidade de ocorrência e gravidade, enquanto que as ameaças localizadas no quadrante abaixo e à direita (4) são de menor impacto.

#### 2.5.2.2 FORÇAS E FRAQUEZAS

Não basta somente a identificação das oportunidades mais atraentes e faltar competência para aproveitá-las. A organização deve fazer uma análise interna de suas forças e fraquezas, através das suas competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais, classificando cada fator conforme o seu desempenho (KOTLER, 2000).

O objetivo principal da análise é verificar se a empresa deverá se limitar às oportunidades para as quais possui os pontos fortes necessários, ou considerar aquelas que lhe obrigam a desenvolver novas forças. (KOTLER e KELLER, 2011)

### 2.5.3 OBJETIVOS DE MARKETING

Após as análises de mercado, consumidor, competitividade e oportunidade, é necessária a definição dos objetivos. Baseada nos dados qualitativos e quantitativos obtidos das análises anteriores, é feita a definição dos objetivos específicos que, por sua vez, serão a base para o desenvolvimento da estratégia de marketing. (STEVENS et alii, 2001)

“Objetivos de marketing podem ser definidos como declarações claras, concisas e por escrito que determinam o que deve ser alcançado em áreas-chave, durante certo período de tempo, em termos claros e mensuráveis, consistentes com as metas globais da organização.” (STEVENS et alii, 2001)

A elaboração de planos de marketing de uma empresa são necessários três tipos de objetivos: vendas, lucros e consumo (em relação aos consumidores). Os objetivos de vendas referem-se ao impacto da empresa em um mercado ou segmento e medem basicamente a atividade da companhia. Objetivos de lucro envolvem os recursos necessários para alcançar os objetivos de vendas e custos da empresa. Os objetivos em relação aos consumidores possibilitam a determinação das vendas e lucros, representando as definições das respostas do consumidor, referente ao produto, esperadas pela empresa. (STEVENS et alii, 2001)

### 2.5.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Stevens et alii (2001) definem estratégia, no contexto do marketing, como o curso das ações de marketing que a organização toma para alcançar seus objetivos de marketing. Complementa ainda que o desenvolvimento da estratégia de marketing é, simultaneamente, científico – reúne e aloca os recursos necessários com ênfase nas oportunidades, custos e tempo – e artístico – referente à motivação dos colaboradores, sensibilização do ambiente e ajuste às respostas estratégicas dos concorrentes –, e resulta da combinação da lógica com a criatividade.

“As estratégias de marketing são os meios pelos quais os objetivos de marketing serão alcançados e geralmente referem-se aos quatro P.” (MCDONALD, 2008)

Dentre as alternativas estratégicas de marketing, Stevens et alii (2001) cita três:

- Orientadas para produto/mercado: forma global da empresa se direcionar aos mercados que pretende servir, permite a utilização de três abordagens: estratégia indiferenciada – um produto para todos os segmentos de mercado –, estratégia de segmentação – desenvolvimento de um mix de marketing exclusivo para o segmento almejado – e estratégia de marketing focada – definição de um segmento de mercado e dedicação exclusiva da empresa a esse segmento.
- Marketing competitivo: tem relação às estratégias competitivas da empresa. Nessa alternativa, são identificadas quatro posições de mercado para as empresas: líder de mercado – empresa com a maior fatia do mercado em questão –, desafiador de mercado – uma das empresas com potencial para ser líder, porém ocupa uma posição de mercado relativamente próxima a da liderança –, seguidor de mercado – empresa satisfeita com as condições do mercado, não desafia a liderança –, criador de nicho de mercado – empresa menor, especializada e atuante em nicho geográfico ou de clientes.
- Posicionamento: refere-se à posição do produto ou da empresa em relação às ofertas competitivas e geralmente evolui quando existem vários concorrentes bem definidos. Permite o posicionamento e reposicionamento de um novo produto ou de uma nova empresa em relação a produtos ou empresas existentes.

### 2.5.5 ALOCAÇÃO DE RECURSOS

Com o planejamento concluído, o próximo estágio consiste no teste da viabilidade dos objetivos e das estratégias em termos de participação de mercado, vendas, custos, lucros e tudo o mais. Os custos aproximados das estratégias são calculados e, caso sejam impraticáveis, são propostas estratégias alternativas. (MCDONALD, 2008)

### 3 METODOLOGIA

Analisando os objetivos propostos e a elaboração do plano de marketing, percebeu-se a necessidade da utilização de uma metodologia de pesquisa de marketing. Foi realizado um estudo de caso, de natureza qualitativa, com a coleta de dados primários e secundários.

#### 3.1 COLETA DE DADOS

Para a obtenção das informações relevantes a respeito da empresa, suas atividades e o seu mercado-alvo é necessária a coleta de dados. Existem duas maneiras para a obtenção desses dados: através da elaboração e aplicação de pesquisa, a fonte primária, com a finalidade de se obter conhecimento inédito e através da análise de informações disponíveis de outras pesquisas, as fontes secundárias.

Nesse plano de marketing, foram utilizados como fontes secundárias os documentos contábeis da Tecsys Engenharia, material publicado em portais de notícias na internet, bem como pesquisas de institutos de estatística.

Foi utilizado o método de pesquisa qualitativa como fonte primária de informações relevantes sobre os processos internos da empresa, através de duas entrevistas diretas, em momentos distintos, com o sócio-gerente da Tecsys na própria empresa, com duração média de 30 minutos cada. Também foi necessária uma entrevista direta com o colaborador responsável pela gestão da carteira de clientes, com duração de 30 minutos também, na própria empresa. As entrevistas ocorreram entre os meses de setembro e outubro de 2011.

Durante o processo de elaboração do trabalho, ocorreram diversas conversas informais com o sócio-diretor e os colaboradores da empresa, nas quais eram apresentadas as impressões de cada uma das partes a respeito da realidade da empresa.

### 3.2 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados, obtidos através da abordagem direta do método qualitativo, foi feita visando o melhor aproveitamento possível das informações, através da transcrição das entrevistas e sua análise, tendo como premissa a elaboração de um plano prático e coeso, que pudesse ser aplicado integralmente no contexto atual da empresa. Os dados coletados foram interpretados de acordo com literatura escolhida.

## 4 EMPRESA

### 4.1 HISTÓRICO

A Tecsys Engenharia teve início antes mesmo da sua fundação em 1996. O engenheiro Sérgio Pires, fundador da empresa, durante muitos anos atuou como funcionário de um Banco do Estado Brasileiro, como chefe do setor de engenharia civil. Tendo como especialidade a engenharia de avaliações, durante os anos trabalhando no Banco, o engenheiro se destacava demonstrando seu caráter empreendedor, buscando sempre desenvolver ferramentas que permitissem maior agilidade e precisão no trabalho da sua equipe, e sua habilidade didática durante os treinamentos.

Ainda exercendo suas atividades no Banco, sempre relacionadas à engenharia de avaliações, o Sérgio percebeu que, mesmo com o advento recente dos computadores, durante a década de 80, havia uma demanda por um software mais específico para facilitar o trabalho de avaliação, pois o que antes era feito de uma forma mais empírica, agora necessitava ser feito de uma forma mais científica. Foi então que, por meados de 1986, o engenheiro desenvolveu o seu software para avaliações, o Sisreg, rodando no sistema DOS, o sistema era meio rústico, visto que o seu criador não tinha profundos conhecimentos de programação, mas para a época era uma grande inovação para os profissionais gaúchos que atuavam na área.

Para a criação do seu software, o Sérgio teve que investir em um curso de avaliações de imóveis que abordava outra técnica para avaliar. Ao participar desse curso, o engenheiro deu início à criação do seu software. Segundo informações fornecidas pelo próprio Sérgio, na época existia um software semelhante no Rio de Janeiro, voltado às avaliações de imóveis, porém ele nunca teve acesso ao programa.

Alguns anos após a criação do seu software, o engenheiro, que sempre demonstrou vontade de montar o seu próprio negócio, pouco depois de se aposentar da sua atividade no Banco, fundou a Tecsys Engenharia em 1996.

## 4.2 INÍCIO

A Tecsys Engenharia iniciou suas atividades praticamente como um profissional liberal, o engenheiro Sérgio Pires, porém que já deveria administrar três áreas de atuação da empresa: avaliações de imóveis, vendas do software e treinamentos. Inicialmente a empresa atuava em parceria com outras duas: uma para o software e outra para as avaliações de imóveis.

Com o avanço tecnológico dos sistemas de computação, o Sisreg, que rodava em sistema DOS, necessitava ser atualizado, para rodar nos novos computadores com ambiente Windows e como, naquela época, no Rio Grande do Sul não existiam empresas especializadas que pudessem suprir essa necessidade da Tecsys, surgiu a parceria com uma empresa de Minas Gerais especializada em softwares. Segunda a parceria firmada, a Tecsys Engenharia fornecia a tecnologia inicial do programa, ainda no sistema DOS, e era responsável pela venda do programa, já a empresa mineira se responsabilizava pela transição do programa para o ambiente Windows.

O fato do engenheiro Sérgio ter iniciado a empresa, sozinho, ainda sem o prestígio que conseguiu alcançar, mais tarde, na área de avaliações imobiliárias, o obrigou a atuar como profissional liberal, inicialmente. Dessa forma, ele firmou uma parceria com outra empresa, situada em Porto Alegre, com o intuito de fazer seus trabalhos de avaliações de imóveis como contratado por essa empresa, mas sem formalidades, através de indicações. Essa parceria baseava-se na confiança.

Com o tempo as parcerias foram se diluindo. Com a empresa mineira, em 2003, houve alguns conflitos referentes ao software e direitos autorais, o que acabou gerando um atrito entre os diretores das duas empresas. Já a parceria com a empresa gaúcha foi encerrada por divergência nos interesses de cada uma das partes, mas nesse caso não houve conflitos.

### 4.3 ATUALMENTE

A Tecsys Engenharia é sediada em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, e atualmente possui dois sócios, além do engenheiro Sérgio Pires, sócio-fundador, completa a dupla o seu irmão, o engenheiro Rogério Pires, que entrou na empresa em 1998. Apesar de possuir dois sócios, a empresa continua sendo gerida e centralizando suas atividades principais no engenheiro Sérgio.

Atualmente a empresa possui mais de 3.900 registros na sua carteira de clientes. Nesse total estão incluídos solicitantes de avaliações de imóveis, participantes de cursos e compradores do software. No seu quadro funcional, a empresa conta com um assistente administrativo, um estagiário do setor administrativo, dois programadores, uma secretária, além dois sócios que atuam como profissionais técnicos.

A empresa possui uma idéia a respeito da sua missão e da sua visão, definidas pelo próprio engenheiro, baseadas na maneira como ele enxerga o seu negócio e o mercado no qual está inserido. Como a empresa não possui uma norma interna, onde geralmente constam esses itens definidores dos seus rumos, foi solicitado ao engenheiro Sérgio que os escrevesse, conforme visto a seguir.

### 4.4 MISSÃO

“Prestar assessoria técnica aos negócios imobiliários de pessoas físicas e jurídicas, por meio de análise econômica e financeira desses empreendimentos e avaliações de imóveis”.

### 4.5 VISÃO

“Nos próximos anos, a Tecsys Engenharia pretende aprimorar seus serviços de análises econômicas e avaliações imobiliárias e permanecer atuando nesse

mercado, criando ferramentas inovadoras que facilitem o trabalho dos profissionais atuantes nesse setor”.

#### 4.6 VALORES

Não definidos.

#### 4.7 SERVIÇOS

A principal atividade da empresa continua sendo as avaliações imobiliárias, tanto de imóveis individuais quanto empreendimentos imobiliários. Os principais clientes da empresa para essas atividades técnicas são os Bancos que financiam os empreendimentos às corporações e a moradia à população. Algumas vezes, além do trabalho de avaliação, algumas empresas, profissionais ou investidores solicitam assessoria para análise do investimento, relacionada a essa área técnica.

Os treinamentos são a outra atividade que, conforme o próprio engenheiro Sérgio afirma, está em segundo plano para a empresa. Porém, nesse caso a empresa atua como contratada, através de parcerias com órgãos de profissionais técnicos do Rio Grande do Sul e de outros Estados – como Santa Catarina, Paraná, Pernambuco e Distrito Federal –, disponibilizando o instrutor.

A venda do software, agora rebatizado como TS-Sisreg, não é considerada uma atividade principal para a empresa, embora tenha uma boa participação no faturamento. Para o fundador da empresa e criador do programa, a Tecsys Engenharia é centralizada no serviço de avaliação de imóveis, as demais atividades – treinamentos, cursos e consultoria – é que estão no entorno dessa.

## 5 PLANO DE MARKETING

Embasado nos conceitos previamente explanados, a elaboração do plano de marketing para a Tecsys Engenharia inicia-se pela sua análise situacional, análise SWOT, definição dos objetivos e estratégias de marketing, alocação de recursos, plano de ação e controle.

Foram utilizadas informações de mercado e econômicas, informações contábeis da própria empresa, gentilmente cedidas, e feitas consultas ao sócio-gerente da empresa, o engenheiro Sérgio Pires, a respeito do funcionamento do negócio, foco da atividade e sua visão de mercado.

### 5.1 SITUAÇÃO

A missão da Tecsys Engenharia, que identifica muito bem qual a sua finalidade, define o foco da empresa com as análises de valor dos empreendimentos, porém, sem citar as suas outras áreas de atuação – treinamentos e software – e seus valores. Sua visão não define uma meta a ser seguida ou um objetivo explícito aos seus colaboradores, apenas informa que a empresa está em constante processo de aprimoramento sem gerar nenhuma expectativa nos seus colaboradores ou demonstrar alguma ambição por parte da empresa. De acordo com Aaker (2007), a visão estratégica pode inspirar nos colaboradores lhes fornecendo um objetivo conjunto, que não se restringe somente ao lucro da empresa e seus acionistas, exemplificado no caso da Tecsys.

Mesmo primando pela qualidade na informação, bom atendimento ao seu público e busca constante pelo seu aprimoramento, a empresa não mantém claros os seus valores aos seus colaboradores. Segundo Aaker (2007), esses valores devem traduzir a essência da empresa, atuando como os seus princípios orientadores. Dessa forma, a Tecsys está dependendo do entendimento individual de cada colaborador para atingir seus objetivos, dando margem a diferentes interpretações internas sobre as suas pretensões – onde, como e quando chegar.

Logo, uma melhor elaboração e divulgação da tríade missão, visão e valores será de suma importância para o andamento coeso do plano de marketing proposto. Através da análise da entrevista com o sócio-gerente da empresa e conversas com seus colaboradores, são sugeridos, conforme o Quadro 2, novas definições.

	Atual	Sugerido
Missão	Prestar assessoria técnica aos negócios imobiliários de pessoas físicas e jurídicas, por meio de análise econômica e financeira desses empreendimentos e avaliações de imóveis.	Atuar no mercado imobiliário através de consultoria e assessoria técnica a investidores, análise econômico-financeira de empreendimentos, avaliação de imóveis, formação de profissionais técnicos competentes e desenvolvimento de softwares confiáveis, práticos e precisos.
Visão	Nos próximos anos, a Tecsys Engenharia pretende aprimorar seus serviços de análises econômicas e avaliações imobiliárias e permanecer atuando nesse mercado, criando ferramentas inovadoras que facilitem o trabalho dos profissionais atuantes nesse setor.	Tornar-se uma referência no mercado imobiliário, buscando a cada dia o aprimoramento técnico necessário para fornecer as melhores informações mercadológicas e ferramentas inovadoras para facilitar o trabalho dos profissionais técnicos desse setor.
Valores	Não definidos.	Respeito a todas as pessoas; Atenção total ao cliente e suas necessidades; Comprometimento com os colegas; Primar pela qualidade da informação; Buscar aperfeiçoamento contínuo.

**Quadro 2: Comparativo entre missão, visão e valores atuais e sugeridos**

Fonte: Autor (2011)

### 5.1.1 COLABORADORES

Com cinco colaboradores no seu quadro fixo, e um programador que atua como *freelancer*, a Tecsys Engenharia divide sua atividade em dois turnos, nos quais seus colaboradores se revezam da seguinte maneira:

- Sócio-gerente: trabalha em tempo integral no escritório, chegando a trabalhar 10 horas por dia, e, quando necessário, faz a visitação dos imóveis para vistorias e acompanhamentos, além de reuniões com empreiteiras.

- Sócio: trabalha como *freelancer*, quando necessário faz as visitas aos imóveis para vistorias e retorna à empresa para concluir o trabalho.
- Assistente administrativo: trabalha somente no período da tarde. Gerencia a carteira de clientes, as vendas do software, os canais de relacionamento com os clientes, fornecedores e parceiros, além de prestar suporte técnico, auxiliar na confecção dos laudos técnicos e relatórios e auxiliar nas demais atividades do escritório.
- Estagiário do setor administrativo: em fase de treinamento no período da tarde, irá assumir algumas das funções do assistente administrativo na parte da manhã no próximo ano.
- Secretária: trabalha somente no período da manhã, é responsável pela agenda de vistorias, confecção e conferência de notas fiscais e pelo abastecimento de material do escritório.
- Programadores: *freelancers*, trabalham remotamente em torno de 20 horas semanais cada, um está focado atualmente nas melhorias do software e outro em um novo produto.

### 5.1.2 PRODUTOS E SERVIÇOS

A empresa que, além das avaliações de imóveis e acompanhamentos de empreendimentos que unidos totalizam aproximadamente 90% do seu faturamento anual, também atua em outras três áreas do segmento imobiliário: treinamentos, venda de software específico e assessoria.

As avaliações de imóveis, pela sua importância no faturamento anual, é a atividade que ocupa mais tempo de trabalho na empresa. Sua demanda é quase que absolutamente advinda de Bancos públicos, através de contratos de longa duração, onde a empresa atua como terceirizada, efetuando a avaliação do imóvel ou acompanhamento do empreendimento para o consumidor final desse Banco. Logo, a Tecsys tem contato com o seu cliente, no caso o Banco, e com o cliente do seu cliente, a pessoa ou empresa que está solicitando crédito imobiliário ao Banco.

Nos treinamentos, a empresa também atua como contratada, ficando outra empresa como responsável por toda a gestão do treinamento. Nesse caso, o contato com o consumidor é mais intenso que durante a avaliação, pois o produto final daquela transação é o conhecimento adquirido através do monitor do curso, dessa forma, mesmo a figura do monitor sendo exposta mais que a empresa, a captação de clientes se torna mais proveitosa durante as aulas, pois é utilizado o software TS-Sisreg, da própria Tecsys, como ferramenta para aplicação dos conceitos.

A venda de software é, em grande parte, alavancada pelos treinamentos dados periodicamente, pois a empresa não faz uma divulgação massiva do seu programa. Dessa forma, a empresa se beneficia da sua influência no processamento da informação – conhecimento obtido durante o curso sobre os métodos de avaliação e utilização do software – e, conseqüentemente, na aprendizagem do seu cliente, ressaltando os pontos positivos (retenção seletiva) do TS-Sisreg (KOTLER, 2000).

Alguns consumidores também chegam até o programa através de indicações, dentro dos seus grupos de referência, de profissionais que o utilizam há anos e outros ainda o encontram através de pesquisas na internet. Mesmo a transação sendo feita totalmente através do meio digital, a Tecsys tem a melhor exposição da sua imagem nesse serviço, pois o software está completamente vinculado ao nome da empresa.

A Tecsys, além da venda do software e treinamentos, ainda disponibiliza um canal aberto e totalmente grátis aos seus clientes que necessitarem de instruções a respeito das avaliações e do software.

As assessorias são, assim como os treinamentos, em sua maioria, relacionadas somente ao engenheiro Sérgio Pires que atua como profissional liberal. Nesse caso, há uma separação do profissional e da empresa.

### 5.1.3 CLIENTES

Como a empresa atua basicamente com três tipos diferentes de serviços, de modo geral, seus clientes ou estão com intenção de adquirir ou estão com intenção de vender um bem imóvel.

No caso das avaliações de imóveis, o que faz esse cliente necessitar do serviço é a aquisição de, ou interesse em, um imóvel e sua capacidade para adquiri-lo. Para os profissionais interessados em treinamentos ou no software, apresentam diversos motivos para procurarem a Tecsys. A atuação desses profissionais nessa área pode começar logo ao final da sua graduação ou também no andamento da sua vida profissional e o contexto do mercado. Geralmente, o que inicia o processo de compra do software é a participação no treinamento.

A empresa não possui um controle da quantidade de novos clientes que conquista em determinado período ou época do ano, nem analisa sua carteira de clientes. Apenas possui um cadastro com os dados básicos de cada cliente, que serve como um registro geral, não sendo utilizado para qualquer outra finalidade a não ser o controle das vendas do software, cobrança dos serviços de avaliação e consulta durante a prestação de suporte técnico. Nesse caso, seria interessante e oportuna à Tecsys a utilização de ferramentas, como um *database marketing*, para poder analisar seu cliente, identificando seus interesses e possibilitando ofertas personalizadas (KOTLER, 2003).

#### 5.1.4 MERCADO

Como já exposto, a Tecsys atua no mercado imobiliário, através da assessoria a investidores, avaliação de imóveis, treinamentos e criação de softwares.

Como a atividade de avaliação de imóveis é gerida e mantida através de contratos de longa duração junto a Bancos estatais, e diante do aquecimento do mercado imobiliário brasileiro, reflexos da Copa do Mundo de Futebol e das políticas de habitação do Governo Federal, ela se encontra estável quanto ao número de clientes e com um crescimento na sua demanda.

Infelizmente, a empresa não possui um controle rígido sobre o número de treinamentos efetuados nos últimos anos, porém, de acordo com o relato do engenheiro Sérgio, eles estão em alta nesse ano de 2011, devido à atualização da norma reguladora, e, ao verificar as informações dadas pela Tecsys, conclui-se que a demanda é crescente, porém está dispersa geograficamente, visto que os

interessados em participar dos cursos, que se comunicam diariamente com a empresa através de emails e telefonemas, são de diferentes localidades do Brasil.

O setor de softwares, no caso o TS-Sisreg, está relacionado com o número de profissionais que atuam, ou decidem atuar no setor de avaliações, que, primeiramente, procuram os cursos preparatórios para a atividade e após, uma ferramenta auxiliar.

A assessoria está cada vez mais requisitada, com o mercado aquecido, a análise da viabilidade do investimento é de suma importância ao investidor, que sempre procura minimizar os seus riscos. Em uma conversa com o engenheiro Sérgio, ele comentou sobre uma tendência percebida nesses últimos anos, de aquecimento no mercado imobiliário, onde investidores individuais têm aplicado seus recursos em imóveis novos, na planta, com a finalidade de lucrar com a valorização dos mesmos imóveis quando prontos. Logo, a assessoria tende a ter uma nova vertente.

A empresa não possui um controle assíduo e documentado sobre o volume das suas diferentes atividades, visto que a sua gestão é feita totalmente pelo próprio engenheiro Sérgio, que dividido entre as outras atividades operacionais não dispõe de tempo para o devido controle. Como a empresa vem superando seu faturamento ano após ano, o controle é feito baseado no “feeling” do gestor, com o enfrentamento das receitas e das despesas, estimadas de acordo com o desempenho apresentado no ano anterior.

#### 5.1.5 CONCORRENTES

Para as avaliações de imóveis, atividade fim da empresa, o fato desse serviço depender diretamente da demanda dos contratantes, no caso os Bancos estatais, a verificação da concorrência não se demonstra necessária, visto que se percebe a falta mão de obra qualificada, ocasionada pelo ótimo período do mercado imobiliário, gerando uma sobrecarga de serviços à empresa.

As outras duas áreas de atuação da Tecsys Engenharia, dos treinamentos e da venda de software, possuem grande concorrência. No setor de treinamentos, pelo fato da empresa atuar em nível nacional, a empresa concorre com os

fornecedores locais de cada região, que além de serem mais conhecidas nas suas regiões, podem oferecer seus treinamentos com preços mais baixos tendo em vista seus custos menores – com deslocamento, hospedagem e divulgação. Nesse caso, não existe uma empresa que se destaque nacionalmente, mas sim existem algumas que, pelo fato de serem mais conhecidas regionalmente, levam vantagem em suas regiões.

A venda de *software* também é feita em nível nacional, logo o seu mercado é imenso e favorecido pelo meio eletrônico, a internet. Pelo que foi levantado, no mercado de avaliações de imóveis se destacam cinco empresas fornecedoras de softwares. Cada empresa fortalecida na sua região de origem, porém com atuação em todo o território nacional. Estima-se que em volume de vendas, as empresas situadas no Estado de São Paulo, bastante populoso e centro econômico do país, tenham maior *share* de mercado.

A empresa não efetua nenhum tipo de acompanhamento em relação à atuação dos seus concorrentes, tanto de treinamentos quanto de *softwares*, fato que a deixaria sem possibilidade de reação diante de uma investida mais intensa de seus concorrentes, em ambos os casos. Através da análise da concorrência, entendendo os concorrentes e suas estratégias, a Tecsys obterá informações que a auxiliem no processo de obtenção de uma vantagem competitiva (AAKER, 2007).

## 5.2 ANÁLISE SWOT

### 5.2.1 OPORTUNIDADES

O melhor aproveitamento desse momento de aquecimento do mercado imobiliário pode proporcionar à Tecsys o desenvolvimento de sua imagem no setor, através de uma maior oferta de serviços mercadológicos por parte da empresa – por exemplo, assessoria e análise de mercado de novos empreendimentos e novo software para análise desse investimento.

Segundo Aaker (2007), ao fornecer maior valor aos seus clientes, através do desenvolvimento de ativos e competências e da oferta de produtos e serviços de

qualidade, a empresa poderá aumentar sua participação de mercado mais permanentemente.

Conforme verificado com o crescimento no acesso ao crédito imobiliário, cada vez mais pessoas estarão interessadas em adquirir o imóvel próprio, dessa forma, surgirão muitos novos compradores que estarão desorientados a investir seu dinheiro nessa aquisição. A empresa poderia desenvolver um novo serviço de acompanhamento a esses novos compradores, indicando quais as melhores ofertas de acordo com o seu orçamento.

Também influenciados pelo aquecimento no mercado, os investidores individuais do ramo imobiliário, que também tendem a optar por grupos de investimentos para reduzir seus riscos, surgem como oportunidade para a assessoria, dessa forma, expandindo o escopo desse serviço.

Nesse mesmo fluxo seguem os profissionais técnicos que se interessam cada vez mais pelo ramo imobiliário, buscando formação e treinamento específico.

A confirmação do país sediar a Copa do Mundo de futebol, que aqueceu ainda mais o mercado da construção civil, acarretando no maior investimento de recursos públicos em obras de infraestrutura, nesse caso, um aumento significativo na demanda por profissionais técnicos para a monitoria e acompanhamento dessas empreendimentos.

### 5.2.2 AMEAÇAS

A empresa atua num ramo que é caracterizado por ter vários profissionais liberais atuantes. Dessa forma, a empresa que já possui muitos concorrentes, vê constantemente a entrada de novos.

Os treinamentos da empresa não possuem um diferencial substancial, além do reconhecimento que o engenheiro Sérgio possui no ramo. A qualidade do treinamento é indiscutível, porém não se torna suficiente, visto que não existe uma periodicidade dos cursos, ou organização e divulgação mais atuante, percebida na concorrência.

A centralização das atividades que trazem maior valor à empresa, tanto em faturamento quanto em reconhecimento, em uma só pessoa acaba por limitar drasticamente a atuação da Tecsys no negócio.

### 5.2.3 FORÇAS

A empresa é uma das poucas nessa área que concentra mais de uma atividade relacionada às avaliações mercadológicas, logo, acumula conhecimento de diferentes partes do negócio, configurando uma tentativa de estratégia de segmentação, direcionando o seu mix de marketing exclusivamente para esse segmento (STEVENSON et alii, 2001), o que lhe proporciona uma visão mais sistêmica desse mercado.

O fato da empresa ter desenvolvido um software de avaliações, a qualifica dentre suas concorrentes prestadoras de serviço, visto que ela pode se antecipar às alterações de mercado, devido a sua constante busca pelo aprimoramento técnico, e incorporá-las a sua ferramenta, adicionando novas funcionalidades ao *software* atual e desenvolvimento de novas soluções, auxiliando no seu crescimento (AAKER, 2007).

Por efetuar treinamentos, diante da qualidade do serviço prestado, a Tecsys se beneficia ao ser reconhecida como formadora de profissionais técnicos competentes, aptos a atuarem como avaliadores de imóveis em nível nacional. Essa qualidade percebida é atribuída à marca pelos clientes, que acabam por acreditar que ela poderá superar as suas expectativas em vários atributos (AAKER, 2007), fator esse que auxilia a Tecsys na construção de uma imagem de referência no setor.

As parcerias firmadas com empresas gabaritadas complementam essa idéia do cliente, pois o interesse de cada empresa é associar-se apenas com aquelas que possuem boa reputação e prestam um serviço ou fornecem um produto de qualidade.

A atenção e respeito no atendimento ao cliente, tanto no suporte técnico quanto nas vistorias dos imóveis avaliados e treinamentos, diferenciam a Tecsys da sua concorrência. Uma vez que o cliente tem suas questões atendidas de maneira

satisfatória, incluindo algumas solicitações que não são de responsabilidade da própria Tecsys, e, em alguns casos, superando as suas expectativas, o que acaba no encantamento desse cliente (KOTLER E KELLER, 2011).

#### 5.2.4 FRAQUEZAS

A equipe reduzida que a empresa possui acarreta na sobrecarga especialmente do diretor, e de alguns colaboradores, visto que o aumento da demanda pelos produtos e serviços da empresa não são acompanhados pelo seu corpo técnico. Essa fraqueza compromete decisivamente a qualidade do produto/serviço, os serviços agregados, o fornecimento de assistência e a reciclagem do conhecimento devido à falta de tempo do diretor.

Mesmo com uma equipe reduzida, a empresa não possui uma filosofia explícita internamente, o que acaba por não desafiar e não direcionar os esforços dos seus colaboradores, influenciando o comprometimento desses profissionais, visto que não se tem um objetivo específico definido muito menos estratégico que auxilie na preservação das suas competências básicas (AAKER, 2007).

A falta de foco em uma atividade específica e o tamanho reduzido da equipe comprometem a qualidade do produto/serviço, os serviços agregados, o fornecimento de assistência e a reciclagem do conhecimento, já que não é possível a especialização em todas as atividades executadas, fornecendo um serviço/produto muitas vezes deficiente em alguns aspectos.

A dificuldade em atender toda a demanda do setor, em decorrência da sobrecarga do diretor, da quantidade reduzida de empresas que prestam o serviço e da pouca mão-de-obra qualificada, pode prejudicar a imagem que a empresa construiu ao longo do tempo, bem como a prestação de serviços agregados e a assistência continuada, ao passo que o valor percebido pelo cliente possa ser menor, diminuindo seu grau de satisfação (KOTLER E KELLER, 2011).

O fato de a empresa subestimar a importância do planejamento estratégico na obtenção de vantagem competitiva e na simples execução diária das atividades compromete a imagem da empresa e todos os fatores relacionados às atividades

que a empresa executa e fornece, visto que não se sabe qual o rumo que a empresa deseja seguir, diminuindo o interesse do seu quadro operacional.

### 5.2.5 MATRIZ SWOT

A partir da identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Tecsys Engenharia, foi elaborada a matriz SWOT, representada no Quadro 3.

Forças	Oportunidades
Detentor do conhecimento, tecnologia e experiência. Visão sistêmica do mercado. Software próprio e constante aprimoramento. Formadora de profissionais técnicos. Bom relacionamento no mercado local expresso através de parcerias com empresas gabaritadas. Atenção e respeito aos clientes.	Aquecimento do mercado imobiliário. Aumento no número de profissionais interessados na atividade de avaliações de imóveis. Nova tendência de investidores individuais.
Fraquezas	Ameaças
Equipe reduzida (sobrecarga em alguns colaboradores e do diretor). Falta de filosofia e objetivo explícitos aos seus colaboradores. Falta de foco em uma atividade específica. Dificuldade em atender toda a demanda. Marca pouco desenvolvida. Não há foco no planejamento estratégico.	Novos entrantes. Falta de diferenciação nos treinamentos. Falta de mão-de-obra especializada para atender à expansão do mercado.

**Quadro 3: Matriz SWOT Tecsys**

Fonte: Autor (2011)

### 5.3 OBJETIVOS DE MARKETING

Após a análise SWOT, interpretação das tendências de mercado e reunião com o gestor da empresa, foram definidos os seguintes objetivos de marketing desse plano:

- Desenvolver o espírito de equipe aos seus colaboradores e incorporar neles a missão, a visão e os valores da empresa;
- Fortalecer o vínculo da Tecsys Engenharia com os demais profissionais do ramo, incluindo os participantes de cursos, consumidores do software e parceiros;
- Posicionar melhor a empresa no mercado para agregar maior valor à marca, diferenciando-a dos seus concorrentes.

## 5.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Definidos os objetivos de marketing para esse plano, passemos para a definição das estratégias.

As estratégias de marketing sugeridas para a Tecsys Engenharia, tendo em vista a sua essência de empresa prestadora de serviços, serão baseadas na análise dos 4 Ps, ou marketing mix: produto, preço, promoção, ponto.

### 5.4.1 ESTRATÉGIA DO PRODUTO/SERVIÇO

À exceção das avaliações de imóveis, acompanhamentos de obras, consultoria especializada e assessoria a empreendimentos, pois não existem muitas variações da maneira com a qual o serviço deve ser prestado, a estratégia da reformulação do mix de produtos e serviços da empresa se aplica aos demais produtos/serviços e visa ir ao encontro das novas demandas advindas com o crescimento do mercado e ampliação da participação da empresa.

Os treinamentos devem ser revistos, pois atualmente só existem dois módulos, o curso básico e o curso avançado de avaliações de imóveis, com a inclusão de um ou mais módulos, por exemplo, sobre o retorno do investimento no setor imobiliário e também sobre os acompanhamentos da evolução de obras e empreendimentos, que visem capacitar os novos profissionais a mais demandas de mercado. Essa ação pode possibilitar à Tecsys um possível crescimento no mercado

com o aumento do uso do seu serviço, uma vez que aqueles participantes de um módulo de curso tem mais facilidade de adquirir mais cursos complementares (AAKER, 2007).

Na área de softwares, o TS-Sisreg supre bem as demandas, pois é polivalente, serve para avaliações em geral, tanto de imóveis quanto de bens, porém o que se percebe é que, cada vez mais, os programas estão sendo direcionados a finalidades específicas, dessa forma, o desenvolvimento de novos programas direcionados a essas finalidades específicas, com base no software atual, seria uma boa estratégia para aumento de *share* e receita. A expansão de linha do seu produto, através da adição de novas características, ou ainda a expansão do escopo do produto, atribuindo novos modos e diferentes contextos para a utilização do mesmo, fornecem um diferencial bastante competitivo à empresa, uma vez que lhe gera mais oportunidades (AAKER, 2007).

#### 5.4.2 ESTRATÉGIA DO PREÇO

Como a empresa não possui nenhum estudo de mercado com relação a preços praticados pela concorrência, tanto em softwares quanto em treinamentos, primeiramente será necessário esse levantamento para assim poder se utilizar a estratégia de preços competitivos, baseados no valor percebido pelo cliente, uma vez que a análise da concorrência permite o posicionamento dos concorrentes e tentar identificar suas estratégias (AAKER, 2007).

Como um dos objetivos da empresa é se posicionar no mercado vinculando a qualidade aos seus produtos/serviços, o mais coerente será adotar um regime de preços no qual o consumidor tenha consciência de que paga um preço justo por essa qualidade recebida, ou pelo valor percebido, mas sem supervalorização. Será necessária a comparação direta do software da Tecsys ao das empresas concorrentes, com a finalidade de identificar quais softwares realmente concorrerão em preço e qualidade.

Os demais serviços prestados, de acordo com seus contratos de longa duração, não têm seus preços alterados por questões contratuais. Caberá então a

verificação dos seus custos fixos para a execução de tais serviços, visando minimizá-los.

#### 5.4.3 ESTRATÉGIA DO PONTO

A estratégia da expansão da área de atuação também não será aplicada a todos os produtos/serviços da empresa.

Para os treinamentos está prevista a atuação nas principais capitais brasileiras, através de parcerias de divulgação entre os profissionais dessas regiões, ampliando assim o conhecimento da marca Tecsys em diferentes. De acordo com Aaker (2007, p.255), uma expansão, do nível regional ao nível nacional, é melhor implementada através de parcerias firmadas com empresas de maior capacidade de comercialização nesses mercados.

Como as vendas de software são feitas pela internet, sua abrangência já é potencialmente nacional e internacional. A assessoria e a consultoria serão atendidas conforme a demanda, sem restrições de região.

Com o auxílio de ferramentas de envio de correspondência eletrônica direcionada e otimização do posicionamento da página da Tecsys em sites de buscas (SEO), a empresa terá maior penetrabilidade nos seus serviços, uma vez que essa mídia tem o seu acesso facilitado e pode ser direcionada exclusivamente ao público-alvo. A escolha pelo meio digital para a divulgação vai de encontro às idéias de Kotler (2003), que afirma que a mídia escolhida deve ser capaz de alcançar o mercado-alvo de uma maneira eficaz em relação ao seu custo.

Os demais serviços, devido às restrições contratuais de área de atuação e disponibilidade do profissional, permanecerão sendo atendidas localmente.

#### 5.4.4 ESTRATÉGIA DA PROMOÇÃO

Elaborar diferentes canais de comunicação com os clientes, visto que atualmente a empresa possui somente o canal telefônico, para atender o suporte

técnico e demais assuntos em uma central telefônica, e o meio eletrônico que, unidos ao fato da equipe ter tamanho reduzido, acabam por gerar filas de atendimento, causando más impressões nos clientes. Essas impressões geradas pela empresa precisam ser harmonizadas consistentemente, transmitindo ao público o significado e a promessa da marca organizacional (KOTLER, 2003).

A divulgação dos produtos e serviços diretamente aos profissionais cadastrados nos órgãos de classe, através de *mailing* eletrônico e também divulgação em universidades e centros formadores auxiliam nesse processo de crescimento da marca.

## 5.5 PLANO DE AÇÃO

Este item aborda sobre as ações que deverão ser tomadas para que sejam atingidos os objetivos de marketing através das estratégias definidas. A previsão para a implementação desse plano de marketing é de fevereiro de 2012 a janeiro de 2013, totalizando um ano.

Sobre o investimento necessário para a aplicação do plano, verificou-se primeiramente a disponibilidade econômica da empresa. A cada item do plano, serão identificados os custos totais, tanto de pessoal quanto monetários. Alguns itens necessitarão de contratação de pessoal qualificado, porém a maioria deverá ser realizada com o auxílio dos próprios colaboradores da Tecsys.

O controle das ações será feito pelo assistente administrativo da empresa, supervisionado diretamente pelo engenheiro Sérgio.

### 5.5.1 DIVULGAÇÃO INTERNA DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

Atividade relacionada diretamente ao objetivo “Desenvolver o espírito de equipe aos seus colaboradores e incorporar neles a missão, a visão e os valores da empresa”, a divulgação da tríade da identidade corporativa é uma ação simples,

bastando a sua inserção em um mural localizado a vista de todos os colaboradores e visitantes da empresa.

Colaboradores envolvidos: 1 colaborador.

Data de início: 01/02/2012.

Tempo decorrido: meia-hora de expediente.

Custo monetário: nenhum.

### 5.5.2 REUNIÃO SOBRE AS DIRETRIZES DA EMPRESA E O PLANO DE MARKETING

Além da divulgação, é necessário o entendimento do pessoal a respeito das diretrizes da empresa, agora explícitas, e também sobre a aplicação do novo plano de marketing.

Colaboradores envolvidos: todos os colaboradores.

Data de início: 01/02/2012.

Tempo decorrido: uma hora de expediente.

Custo monetário: nenhum.

### 5.5.3 FORMAÇÃO DE PARCERIAS

Com o intuito do melhor posicionamento da empresa no mercado para agregar maior valor à marca, diferenciando-a dos seus concorrentes, e possibilidade da promoção de cursos em diferentes Estados, a formação de parcerias é a melhor alternativa, visto que minimiza os custos em divulgação da empresa em novos mercados. A meta é de uma parceria com empresas de outros Estados a cada dois meses, com a promoção de um curso a cada acordo.

Colaboradores envolvidos: 1 colaborador para efetuar a triagem das empresas e o primeiro contato, e o sócio-gerente para firmar a parceria.

Data de início: 01/02/2012.

Tempo decorrido: seis meses.

Custo monetário: estimativa de gastos telefônicos em torno de 50 reais mensais e uma viagem por mês com gastos médios de R\$ 2.000,00.

#### 5.5.4 APRIMORAMENTO DO WEBSITE DA EMPRESA

Visando melhorar os canais de comunicação entre os clientes e a Tecsys e também facilitar a comercialização de *softwares* através do site, um aprimoramento do site é necessário.

Colaboradores envolvidos: 1 colaborador e 1 *webdesigner*.

Data de início: 01/02/2012.

Tempo decorrido: dois meses.

Custo monetário: R\$ 2.000,00.

#### 5.5.5 ENVIO DE BOLETINS ELETRÔNICOS PERIÓDICOS

Visando fortalecer o vínculo com os demais profissionais do ramo, a Tecsys deverá gerenciar um boletim informativo, a respeito das tendências de mercado, e ao mesmo tempo instrutivo, comentando sobre os procedimentos necessários em casos específicos.

Colaboradores envolvidos: 1 colaborador para o envio e o sócio-gerente para elaboração do conteúdo.

Data de início: 01/02/2012.

Tempo decorrido: permanente.

Custo monetário: estimativa de R\$ 98,00 mensais para 25 mil envios por mês.

### 5.5.6 PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Para obter um melhor *feedback* dos seus consumidores, a empresa deverá efetuar a pesquisa de satisfação através do meio eletrônico, visando identificar, além do grau de satisfação, possíveis oportunidades e demandas.

Colaboradores envolvidos: 2 colaboradores para elaboração e aplicação da pesquisa.

Data de início: 01/07/2012.

Tempo decorrido: 1 mês por pesquisa, feita anualmente.

Custo monetário: custo incluído no envio dos boletins.

## 6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo elaborar um plano de marketing para a empresa Tecsys Engenharia, visto que, através da análise das oportunidades de mercado e do momento oportuno que o país atravessa, devido ao aquecimento do setor diante dos grandes eventos esportivos que estão por vir, a empresa estava perdendo ótimas oportunidades de crescimento e desenvolvimento da sua marca.

A Tecsys, criada por um profissional já reconhecido no meio, ainda não alcançou o mesmo prestígio do seu fundador, mesmo possuindo bastante potencial para isso. Ao efetuar a análise interna, percebeu-se que a empresa não possuía os seus objetivos bem claros aos seus colaboradores, o que acarretava num desarranjo de interesses e esforços. Logo, primeiramente, era necessária a incorporação dos valores da empresa nos seus colaboradores, para que, com o alinhamento da equipe, a introdução do conceito de marketing a todos os níveis da empresa seja possível, permitindo à Tecsys o alcance de seus objetivos.

A necessidade de um planejamento de marketing era evidente, visto que seu gestor não dispunha de tempo suficiente para analisar a situação mercadológica da empresa, atendo-se às atividades rotineiras de contabilidade e prestação de serviços, tais como as avaliações de imóveis e os treinamentos, feitos por ele mesmo. Então, a análise SWOT foi de vital importância para a conscientização do gestor a respeito da sua empresa.

O plano de marketing elaborado visou desenvolver a marca Tecsys Engenharia no mercado de Engenharia de Avaliações de Imóveis nacionalmente, através de ações que permitissem o alcance geográfico necessário, de uma maneira viável física e economicamente à empresa, sem comprometer as suas atividades e compromissos profissionais vigentes. Com o objetivo de vincular ao nome da empresa valores como respeito, qualidade e compromisso, essas ações deverão auxiliar a empresa no seu processo de crescimento e adaptação às novas realidades futuras, através da conquista e fidelização de clientes.

O advento da internet, utilizado corretamente, irá acelerar o processo de expansão de mercado, visto que a empresa já utiliza essa ferramenta na comercialização de seu software, possuindo uma base de dados de clientes consistente e conhecimento na utilização dessa ferramenta.

A implementação desse plano de marketing guiará a Tecsys Engenharia na sua trajetória de crescimento, desde que seja feito com total apoio dos seus colaboradores, seriedade e controle. Porém, a empresa já está ciente que o plano de ações, assim como todo o plano de marketing, não é estático, podendo ser adaptado conforme as necessidades da organização e mudanças no mercado imobiliário.

Ao autor, o planejamento de marketing elaborado nesse trabalho proporcionou um maior entendimento e aprofundamento dos conceitos de marketing, adquiridos durante a formação acadêmica, suas aplicações práticas no meio empresarial e as adversidades encontradas.

## BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BLACKWELL, R.; MINIARD, P.; ENGEL, J. **Comportamento do Consumidor**. 9ª edição. São Paulo: Centage Learning , 2006.

BORN, Roger. **Construindo o plano estratégico**. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Editora: Pearson Prentice Hall, 2007. 2ª edição.

COBRA, M. H. N. **Marketing Básico: Uma Perspectiva Brasileira**. Editora: Atlas, 1997.

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

FISCHMANN, A. A. ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, P. **Administração de Marketing – A Edição do Novo Milênio**. 10ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing Management**. 14th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2011.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing – Planejamento e Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. Editora: Atlas. São Paulo, 2001. 15ª edição revista.

SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. I.; LAUTERBORN, R. F. **Integrated Marketing Communications**. 1<sup>st</sup> edition. Chicago: NTC Business Books, 1993.

STEVENS, R. E.; WRENN, B.; LOUDON, D. L.; WARREN, W. E. **Planejamento de Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

TAVARES, C. M. **Marketing Holístico: uma ferramenta ética (1ª Parte)**. <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/marketing-holistico-uma-ferramenta-etica-1-parte/21938/>

TURBAN, E.; RAINER, Jr., R. K.; POTTER, R. E. **Introdução a Sistemas de Informação – Uma Abordagem Gerencial**. Editora: Campus/Elsevier

FRANÇA, L. A. Perspectivas promissoras para o Brasil – Criar condições para novos avanços é o desafio de todos os envolvidos com a habitação. **Conjuntura da Construção**. São Paulo, n. 3, p. 11-12, set. 2011.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM O GESTOR DA TECSYS ENGENHARIA**

### Histórico

Como surgiu a Tecsys Engenharia?

### Sobre a Empresa

Qual a missão, a visão e os valores da empresa?

Qual a sua percepção do negócio?

Quais os objetivos da empresa?

### Sobre o Ambiente de Trabalho

Quantos colaboradores a empresa possui?

Qual o tempo médio de permanência na empresa?

Qual o grau de autonomia dos colaboradores?

As decisões são centralizadas?

Você acredita que a força de trabalho está sendo bem aproveitada?

Existe alguma política de premiação? Se sim, como é gerida?

No seu ponto de vista, os colaboradores estão engajados nos objetivos da empresa?

### Sobre o Mercado

Qual a sua percepção a respeito do mercado de atuação da empresa?

A empresa mantém alguma política de análise mercadológica permanentemente?

Como a empresa se comporta em relação às mudanças mercadológicas? Tenta se antecipar? Age de acordo com a concorrência?

Como é caracterizada a concorrência?

Qual o posicionamento da Tecsys?

Quais as ameaças enfrentadas pela empresa atualmente?

Quais as oportunidades identificadas?

### Produtos e Serviços

Quais os produtos e serviços prestados?

Qual destes é o foco da empresa? Qual a atividade que a empresa prioriza?

A empresa procura desenvolver novos produtos/serviços com qual frequência?

É feito um *benchmarking*? Qual a frequência?

Qual a política de preços da Tecsys?

Clientes

Qual o público-alvo da Tecsys?

Como é feita a comunicação com esse público?

A empresa possui uma estratégia para a captação de novos clientes? Qual?

Quantos clientes a Tecsys possui na sua carteira?

Existe algum sistema para o gerenciamento dessa carteira?

Como é feita a gestão dessas informações? Qual a finalidade da obtenção dessas informações?

É feita uma pesquisa de satisfação? Qual a frequência?

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM OS COLABORADORES**

Há quanto tempo você trabalha na Tecsys?

Qual a sua função?

Você conhece a missão, a visão e os valores da Tecsys?

Você sabe quais são os objetivos da empresa onde trabalha?

Você acredita no modelo de negócio da Tecsys?

Você modificaria algo nesse modelo? Por quê?

Qual a sua percepção a respeito do mercado de atuação da empresa?

Você destacaria alguns pontos fracos e pontos fortes? Por quê?

Onde a empresa poderia melhorar?

Você sabe quais os produtos e serviços que são prestados?

Você sabe quem consome os produtos e serviços da Tecsys?