

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS

Elias Daniel Rauch Hubner

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING VISANDO O INCREMENTO NO
VOLUME DE CRÉDITO DO BANCO DO NATAN JUNTO ÀS EMPRESAS DE
SÃO BENTO DO SUL / SC**

Porto Alegre

2011

Elias Daniel Rauch Hubner

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING VISANDO O INCREMENTO NO
VOLUME DE CRÉDITO DO BANCO DO NATAN JUNTO ÀS EMPRESAS DE SÃO
BENTO DO SUL / SC

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadora: Daniela Callegaro de Menezes

Tutor Orientador: Martin De La Martinière Petroll

Porto Alegre

2011

Elias Daniel Rauch Hubner

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING VISANDO O INCREMENTO NO
VOLUME DE CRÉDITO DO BANCO DO NATAN JUNTO ÀS EMPRESAS DE SÃO
BENTO DO SUL / SC

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Aprovado em 18 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Rosinha da Silva Machado Carrion

Prof^o Luiz Antonio Slongo

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa Sônia e ao meu filho Natan, que nasceu no decorrer deste curso de pós-graduação. Agradeço pela paciência e compreensão demonstrada pela minha ausência nos momentos de estudo.

RESUMO

Para que uma empresa possa destacar-se em um mercado competitivo e tenha maior possibilidade de atingir as metas, ela precisa efetuar um planejamento de onde quer chegar e de que forma poderá atingir os objetivos almejados. Foi com base nesta certeza que foi escolhido como objetivo principal deste trabalho a elaboração de um Plano de *Marketing* para o setor Pessoa Jurídica do Banco do Natan – Agência São Bento do Sul. Para realizar este trabalho, pesquisamos inicialmente algumas concepções de diversos autores sobre o assunto, sendo que o principal deles é Kotler. Outro passo importante foi a definição do método de pesquisa a ser utilizado, e que neste caso foi optado pelo estudo de caso por tratar-se do método mais adequado para uma pesquisa qualitativa ou exploratória. Devido ao fato de o número da amostra (respondentes) ser limitado a um número pequeno de funcionários, Roesch (1999) sugere que as técnicas de pesquisa qualitativa ou exploratória conseguem mais sucesso nestas situações, fazendo com que se adquira conhecimento e se possa construir uma intervenção mais bem sucedida. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista em profundidade, sendo efetuado um roteiro com perguntas pré-elaboradas para direcionar a entrevista, com o objetivo de buscar informações sobre a situação em que se encontra o setor. Ao mesmo tempo foi necessário realizar uma análise de ambiente, verificando o mercado local, a concorrência, os pontos fortes e fracos da agência, as oportunidades e ameaças encontradas. Dentro dos principais resultados alcançados destaca-se, com a posse de todas as informações acima mencionadas, a construção do objetivo principal deste trabalho, que foi a de desenvolver e elaborar a criação de um Plano de *Marketing*. O presente estudo é de grande importância para a instituição financeira pois ele visa ser uma ferramenta útil para auxiliar no planejamento e na obtenção de um incremento no volume de crédito do Banco do Natan junto às empresas de São Bento do Sul/SC.

Palavras Chaves: marketing, plano de marketing, estratégias de marketing

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	7
	QUESTÃO DE PESQUISA.....	9
	OBJETIVOS.....	9
	OBJETIVO GERAL.....	9
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
	JUSTIFICATIVA.....	10
	MÉTODO.....	10
	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	11
1	QUADRO TEÓRICO.....	12
1.1	MARKETING.....	12
1.2.	FERRAMENTAS DE MARKETING.....	14
1.3	MARKETING ESTRATÉGICO.....	15
1.4	PLANOS DE MARKETING.....	16
1.4.1	Elaboração de um Plano de Marketing.....	18
1.4.1.1	Resumo Executivo e sumário.....	18
1.4.1.2	Situação atual de marketing.....	19
1.4.1.3	Análise de oportunidades e assuntos.....	20
1.4.1.4	Objetivos.....	23
1.4.1.5	Estratégias de marketing.....	24
1.4.1.5.1	<i>Determinação do mercado-alvo.....</i>	<i>24</i>
1.4.1.5.2	<i>Determinação do posicionamento.....</i>	<i>25</i>
1.4.1.5.3	<i>Estratégia do composto de marketing.....</i>	<i>26</i>
1.4.1.6	Programas de ação.....	27
1.4.1.7	Demonstrativos de resultados projetados.....	27
1.4.1.8	Controle de marketing.....	28
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
2.1	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	29
2.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	30
2.3	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	31
2.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	32
3.	RESULTADOS.....	33

3.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	33
3.2	DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO OU DO PRODUTO.....	34
3.2.1	Importância do Setor de Pessoa Jurídica.....	34
3.3	PLANO DE MARKETING.....	36
3.3.1	Sumário Executivo.....	36
3.3.2	Situação atual de marketing.....	36
3.3.3	Análise de oportunidades e assuntos (Análise SWOT).....	38
3.3.3.1	Oportunidades.....	39
3.3.3.2	Ameaças.....	41
3.3.3.3	Pontos Fortes.....	42
3.3.3.4	Pontos Fracos.....	43
3.3.3.5	Matriz SWOT.....	44
3.3.4	Objetivos e Metas	45
3.3.4.1	Objetivo.....	45
3.3.4.2	Metas.....	45
3.3.5	Estratégias de Marketing.....	45
3.3.6	Programas de ação.....	48
3.3.6.1	Unidade de Negócio.....	48
3.3.6.2	Segmento de atuação e definição do público-alvo.....	48
3.3.6.3	Posicionamento.....	48
3.3.6.4	Marca.....	49
3.3.6.5	Produto.....	49
3.3.6.6	Preço.....	50
3.3.6.7	Promoção.....	51
3.3.6.8	Praça ou Distribuição.....	51
3.3.6.8.1	<i>Canais de Distribuição.....</i>	<i>51</i>
3.3.6.8.2	<i>Recomendações para os canais de distribuição.....</i>	<i>52</i>
3.3.6.9	Estrutura dos planos de ação.....	53
3.3.7	Formas e métodos de controle.....	57
3.4	IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO.....	57
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
	APÊNDICE A.....	64
	APÊNDICE B.....	65

INTRODUÇÃO

As condições macroeconômicas, em âmbito nacional, encontram-se em situação favorável. Segundo dados do IBGE o Produto Interno Bruto (PIB) de 2010 atingiu R\$ 3,67 trilhões, um crescimento de 7,5% em relação ao mesmo período do ano anterior. Este foi o maior crescimento do PIB dos últimos 24 anos. O setor que teve o maior crescimento em 2010 foi o da indústria, com crescimento de 10,1% em relação ao ano anterior (SPITZ, 2011).

O emprego também tem crescido no país. Em 2010, Segundo o IBGE (EMPREGO INDUSTRIAL ..., 2011), o emprego industrial cresceu 3,4%, sendo o maior crescimento anual registrado desde 2002. Conforme Almeida (2011), o IBGE divulgou em 27 de janeiro de 2011 que o índice de desemprego no Brasil no ano de 2010 atingiu o seu menor nível desde a criação do índice em 2002, 6,7%. E estas condições favoráveis estão promovendo cada vez mais o crescimento e o aquecimento da atividade econômica do Brasil.

No entanto, com a crise mundial de 2008 e a queda da taxa do dólar, as empresas exportadoras estão passando por dificuldades, principalmente naquelas regiões específicas que sobrevivem historicamente da exportação.

São Bento do Sul é uma destas regiões. O município teve a sua economia nos últimos anos fortemente concentrada na fabricação de móveis de madeira destinados à exportação. E a crise mundial em 2008 acabou trazendo consequências para a indústria exportadora, gerando redução da exportação para muitos países, principalmente para os Estados Unidos e para alguns países da Europa. Além disto, a queda do dólar, ou a valorização do real frente ao dólar, reduziu significativamente as margens dos fabricantes, chegando a muitos casos a ter prejuízo na fabricação de certos produtos.

Com estas duas situações muitas empresas reduziram sua produção, conseqüentemente reduzindo o número de funcionários e muitas empresas tiveram que inclusive fechar as portas, gerando assim grande número de desempregados.

Para poder fazer frente a esta situação crítica gerada com o agravamento da situação das exportações, as empresas mudaram suas estratégias de vendas, elas passaram a direcionar seu foco para o mercado interno buscando abrir novos clientes. Este novo direcionamento faz com que as empresas precisem obter um maior volume de recursos financeiros para financiar tanto uma elevação de seu capital de giro bem como para a realização de novos investimentos. Esta necessidade advém de dois aspectos principais. O primeiro deles é que a linha de móveis para o mercado interno é diferente do que os móveis destinados a exportação. Isto gera a

necessidade de ajuste das linhas de produção, através da compra de novos equipamentos e alteração do layout de produção. Para suprir esta demanda a empresa necessita de recursos de longo prazo para a aquisição e realização destes investimentos e geralmente recorre a bancos em busca de linhas de crédito para financiamento. Por outro lado os clientes do mercado interno demandam um prazo maior para o pagamento das compras efetuadas, sendo que o fabricante acaba tendo que conceder mais prazo para o recebimento das vendas efetuadas, aumentando assim a necessidade de capital de giro destas empresas.

Com o redirecionamento dos negócios para o mercado interno, que se encontra aquecido, as empresas conseguiram equilibrar sua situação e voltaram a apresentar crescimento da sua produção e no seu faturamento. Com relação às empresas que já operavam com o mercado interno, as mesmas possuem uma demanda estável/crescente para seus produtos, devido ao aquecimento do mercado consumidor interno, conforme já mencionado anteriormente. Em consequência disto a demanda por crédito tem aumentado a cada ano que se passa e as instituições financeiras tem ido em busca da ampliação do volume de crédito, buscando elevar sua rentabilidade. Isto traz ao setor financeiro uma maior competitividade, fazendo com que haja uma disputa pelo mercado de crédito entre as maiores instituições financeiras. A cada ano que se passa, torna-se ainda mais acirrada a concorrência entre as instituições financeiras. Hoje os produtos e serviços oferecidos pelos bancos são praticamente iguais. O que diferencia um banco do outro, na hora do cliente escolher com quem irá trabalhar, é a qualidade no atendimento que lhe é fornecido.

Para que uma empresa financeira possa destacar-se dentro deste mercado competitivo e tenha maior possibilidade de atingir as metas, torna-se de vital importância o planejamento dos objetivos que se pretendem alcançar, e quais as formas que levarão ao cumprimento destes objetivos almejados. Neste contexto a empresa que tiver um melhor planejamento e conseguir se antecipar no atendimento das demandas de crédito dos clientes garantirá um posicionamento melhor na participação do mercado em relação à concorrência.

Hoje, a maior parte da receita de bancos e instituições financeiras provém da disponibilização de crédito para seus clientes, seja por meio de linhas de capital de giro ou de financiamentos de investimento. Além disto, a disponibilização de crédito ao cliente também é uma importante ferramenta de fidelização de clientes, principalmente nas linhas de financiamento de investimentos, agregando ainda outros negócios, tais como, seguros, previdência e capitalização. Desta forma, a concessão de crédito é um assunto de suma importância para qualquer instituição financeira que possui o interesse na expansão da sua empresa como um todo.

Dentro deste princípio de expansão do crédito, o Banco do Natan possui orçamentos individualizados por agência. E a cada semestre é necessário certo volume de crescimento. Para este ano de 2011, será necessário ampliar até o final do ano cerca de 30% sobre o saldo de dezembro de 2010.

QUESTÃO DE PESQUISA

Como incrementar o volume de crédito do Banco do Natan junto às empresas de São Bento do Sul?

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de marketing visando o incremento no volume de crédito do Banco do Natan junto às empresas de São Bento do Sul.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Efetuar a definição do público-alvo
- b) Analisar a situação atual de marketing
- c) Efetuar a análise de oportunidades e assuntos (ANÁLISE SWOT)
- d) Definir os objetivos e metas a serem alcançados
- e) Definir as Estratégias de Marketing - Composto de Marketing: produto, preço, praça e promoção
- f) Definir os programas de ação

- g) Definir formas e métodos de controles e avaliação.

JUSTIFICATIVA

Este trabalho é importante tanto para a agência São Bento do Sul do Banco do Natan, bem como para os funcionários que atuam nesta agência.

O presente projeto vai de encontro às necessidades da agência São Bento do Sul do Banco do Natan, tendo em vista de que a agência possui a necessidade de elevar a sua participação junto ao mercado de crédito pessoa jurídica de São Bento do Sul, seja pela abertura de novos clientes bem como da fidelização dos clientes que a mesma já possui.

Já para os funcionários da agência torna-se uma ferramenta importante para auxiliar no planejamento e na execução das atividades diárias para atender as metas de ampliação do crédito propostas para a agência e pelas quais somos responsáveis.

Para minha carreira profissional esta pesquisa também é importante, pois me capacita em um assunto que é extremamente importante e necessário nos dias atuais, elevando meus conhecimentos teóricos e colocando os mesmos em prática no dia-a-dia, facilitando assim o desempenho das minhas funções dentro da instituição.

Foi por estas razões que optamos em fazer o trabalho sobre Plano de *Marketing*. O tema escolhido foi a elaboração de um plano de *marketing* para o ano de 2012, visando o incremento dos negócios do Banco do Natan junto às empresas de São Bento do Sul

MÉTODO

Será necessária a elaboração de roteiro de entrevista semi-estruturada, que possuem o objetivo de buscar informações sobre a situação em que se encontra o setor. Ao mesmo tempo é necessário realizar uma análise de ambiente, verificando o mercado local, a concorrência, os pontos fortes e fracos da agência, as oportunidades e ameaças encontradas. De posse de todas estas informações, torna-se possível desenvolver e elaborar o objetivo principal deste trabalho, ou seja, a criação de um Plano de *Marketing*. Este plano visa ser uma ferramenta útil para auxiliar na obtenção de um incremento no volume de crédito do Banco do

Natan junto às empresas de São Bento do Sul.

ESTRUTURA DO TRABALHO

Para que se pudesse desenvolver este trabalho, foram efetuadas inicialmente algumas pesquisas sobre as necessidades da agência em que atuo. Verificando-se que é de vital importância realizar um plano de marketing para expansão da carteira de crédito da agência São Bento do Sul e elevação da participação do mercado de crédito. Em seguida foram realizadas pesquisas de algumas concepções de diversos autores sobre o assunto, sendo que o principal deles é Kotler. Em seguida efetua-se a elaboração de um plano de marketing composto das seguintes etapas: elaboração do Sumário Executivo; realização da análise do ambiente ou da situação atual de marketing; análise de oportunidades e assuntos; definição dos objetivos e metas a serem alcançados; definição das Estratégias de Marketing ou Composto de Marketing (produto, preço, praça e promoção); definição do público-alvo; definição do posicionamento de mercado; definição da marca; definição de formas e métodos de controles e avaliação.

1 QUADRO TEÓRICO

1.1 MARKETING

Não existe um conceito único e definido de marketing. Para a AMA (American Marketing Association) (apud SANDHUSEN, 1998, p. 8): “Marketing é o processo de planejar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.”

Portanto marketing envolve todo um conjunto de processos dentro de uma empresa que vai desde a criação de um produto até a distribuição do mesmo para o consumidor final e o pós-venda (satisfação do consumidor).

O marketing pode ser aplicado tanto a empresas fabricantes de bens de consumo, bem como para empresas de serviços e para programas sociais.

Em outubro de 2007, a AMA aprovou uma nova definição de marketing: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo¹.

Para Gullo (2005, p. 20), “Marketing é o processo que facilita a troca de valores (produtos = bens ou serviços) entre um comprador e um vendedor, em que o primeiro busca satisfazer a suas necessidades e a seus desejos e o segundo a suas metas organizacionais.”

“O conceito de marketing é uma orientação de toda a empresa para o consumidor, com o objetivo de obter sucesso de longo prazo.” (BOONE & KURTZ, 1998, p. 9). Ou seja, todos os integrantes de uma empresa devem se preocupar com a questão de marketing, todos devem se preocupar com o que os consumidores desejam e quais as suas necessidades e de como satisfazê-las.

Podemos ver que a base do conceito de marketing, citado pelos autores acima mencionados, é a satisfação das necessidades e dos desejos de ambas as partes, ou seja, que o cliente (comprador) fique satisfeito porque supriu suas necessidades e a organização

¹ Fonte: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>, consulta efetuada em 30 de abril de 2011.

(vendedor) porque atendeu os seus objetivos e as suas metas procurando obter sucesso a longo prazo.

Em resumo marketing pode ser considerado uma ferramenta administrativa que auxilia na observação de tendências de mercado e vislumbra novas oportunidades de consumo visando a satisfação do cliente e o atingimento dos objetivos das empresas, tanto financeiros como mercadológicos.

Quando no mínimo uma das partes envolvidas reflete sobre as formas de atingir e satisfazer o que as outras partes desejam ou esperam daquele produto ou serviço, ocorre a Administração de Marketing.

Segundo Churchill (2000, p. 21), a Administração de Marketing envolve tudo aquilo que as empresas fazem e devem fazer para criar valor para seus clientes e com isto alcançar seus objetivos. Isto envolve desde a concepção e desenvolvimento de planos e estratégias de marketing, a execução das atividades de marketing para implementar estes planos e estratégias e a criação e implementação de controle dos planos de marketing.

Segundo Sandhusen (1998, p. 24), os gerentes de marketing são os responsáveis pela condução dessas demandas e realizam a sua função através da realização de quatro elementos fundamentais: pesquisa de marketing, planejamento de marketing, implementação de programas e controle.

Os gerentes de marketing geralmente são responsáveis por assegurar que as atividades de marketing levem aos objetivos organizacionais. Isso envolve analisar, planejar, implementar e controlar atividades de marketing de forma a criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da empresa. Assim, os gerentes de marketing precisam determinar quais são os objetivos de marketing da empresa e cuidar para que os planos sejam executados adequadamente (CHURCHILL, 2000, p. 100).

Segundo Webster (apud HOOLEY, 2001, p. 6) marketing envolve simultaneamente três coisas: cultura organizacional, estratégias e táticas.

A cultura organizacional é um conjunto de crenças e valores que inspiram a empresa como um todo a atender as necessidades dos clientes de forma lucrativa.

Através das estratégias de marketing procura-se criar respostas eficientes a ambientes em transição definindo-se segmentos de mercado e produtos que atendam as necessidades destes segmentos.

No item relacionado a táticas há a preocupação com o gerenciamento dos afazeres do dia-a-dia como, gerenciamento de produtos, preço e distribuição. Unir estes três propósitos, ou seja, construir uma cultura voltada ao cliente, desenvolver estratégias competitivas e um

plano de ação adequado é algo que é bem complexo e cansativo, mas é essencial para que a empresa possa sobreviver e crescer em um mercado tão competitivo como o mercado atual.

Segundo Sandhusen (1998), o Conceito de Marketing atual se distingue dos conceitos de marketing anteriores pois ela define a missão da empresa em virtude dos benefícios que ela oferece; prioriza a comunicação bilateral e busca identificar as necessidades e anseios dos clientes, para em seguida desenvolver os produtos e disponibilizá-los ao mercado; enfatiza o planejamento a curto e a longo prazo e uma total integração entre todos os setores da empresa para a obtenção da rentabilidade ou do lucro pretendido pela empresa.

Recentemente desenvolveu-se o conceito de marketing societal ou marketing social que propõe que as entidades busquem desenvolver características sociais, éticas e ecológicas nos seus planos de marketing. Segundo Kotler (1998, p. 44):

O conceito de marketing societal assume a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvos e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de maneira a preservar ou ampliar o bem-estar dos consumidores e da sociedade.

Com esta nova conceituação de marketing passou-se a ter uma preocupação maior do que somente a obtenção do lucro. Incorporou-se ao conceito de marketing a busca por melhores condições ecológicas, a preocupação com o ambiente social e também com o lado humanístico.

1.2 FERRAMENTAS DE *MARKETING*

Quando os responsáveis pela área de *marketing* definem um mercado-alvo, passam a trabalhar esse mercado através de inúmeras ferramentas de *marketing*, para conseguir atingir os seus objetivos. Essas ferramentas constituem o mix de *marketing* ou composto de *marketing*. Segundo Kotler (2000, p. 37), “Mix de *marketing* (ou composto de *marketing*) é o conjunto de ferramentas de *marketing* que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de *marketing* no mercado-alvo.”

O mix de *marketing* pode ser constituído de inúmeras atividades da empresa. No início da década de 60, o professor Jerome McCarthy, propôs uma divisão dessas ferramentas em

quatro grandes grupos, que ele denominou de os 4Ps do *marketing*: produto, preço, praça e promoção. Estas quatro ferramentas são as mais comumente usadas atualmente, pelas empresas do mundo todo.

Os 4Ps do *marketing* representam o que uma empresa vendedora consegue visualizar das ferramentas de *marketing* disponíveis para auxiliar na venda de seus produtos ou serviços. Já pelo lado do comprador, formulou-se a teoria dos 4Cs do cliente, através da qual cada ferramenta de *marketing* é transformada em um benefício para o cliente. Esta teoria foi proposta por Robert Lauterborn (*apud* KOTLER, 2000, p. 38), através da seguinte conexão:

4Ps	4Cs
Produto	Cliente (solução para o)
Preço	Custo (para o)
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

1.3 MARKETING ESTRATÉGICO

Segundo Dias (2006, p. 26):

“Estratégia é o conjunto de ações praticado por uma organização visando adequá-la ao seu ambiente competitivo (presente e futuro) e para levá-la a alcançar suas maiores finalidades: sobreviver no longo prazo, gerar valor e alcançar vantagem competitiva sobre os concorrentes, a qual se evidencia por um desempenho organizacional efetiva e sustentadamente superior.”

Segundo o autor acima, a estratégia começa na mente de um funcionário ou de uma troca de idéias ou discussão de líderes da empresa, sendo que esta idéia inicial vai sendo melhorada através da discussão com outras pessoas, através de pesquisas mais aprofundadas, ou ainda através de concessões, participações e negociações, até se transformar em um “pensamento estratégico da organização”. A estratégica necessita ser algo dinâmico, que se adapte as novas realidades e evolua constantemente.

O pensamento estratégico é muito importante para as empresas, pois desta forma diminui as chances da empresa ser surpreendida por uma situação adversa, pelo fato de a

empresa já ter se antecipado a esta situação e provavelmente já tem em mente como proceder para vencer esta situação adversa.

O planejamento estratégico permite a empresa e a seus dirigentes planejar antes de realizar qualquer ação, permitindo que os mesmos percebam mais facilmente o comportamento do mercado e desta forma se adaptar e crescer no mercado como um todo.

A base para toda a estratégia de marketing é a implementação das atividades de planejamento e sua relação com a conquista dos objetivos, ou seja, é a realização do Planejamento de Marketing. É o que veremos a seguir.

1.4 PLANOS DE MARKETING

Segundo Boone & Kurtz (1998, p. 116), “Planejar é o processo de antecipar o futuro e determinar cursos de ação para atingir objetivos organizacionais.”

“O planejamento de marketing é o processo que considera uma série de etapas desde o estabelecimento de objetivos até a escolha das estratégias para determinado momento” (LAS CASAS, 2001, p. 36).

O planejamento de marketing é um processo sistemático de ações programadas para alcançar as metas da empresa, da unidade de negócios ou de um produto através de um processo de análise, avaliação e escolha das melhores oportunidades ou chances. Quando realizamos um planejamento precisamos tomar um tempo para que reflitamos sobre fatos que aconteceram no passado, sobre acontecimentos que estão ocorrendo no momento atual ou que poderão vir a existir em um futuro seja ele próximo ou distante. Por isto o planejamento é considerado uma ferramenta de extrema importância para que se tenha uma boa gestão da empresa. Ele é encarado como uma ferramenta de trabalho da gerência de marketing, tomando a forma de um plano de marketing.

Ambrósio (1999, p. 3) coloca que “o planejamento de marketing, deve levar em conta o conceito de marketing integrado: todos os setores da empresa devem trabalhar em conjunto para satisfazer desejos e necessidades dos consumidores e, em consequência, da empresa e da sociedade.”

Plano de marketing é o documento que resume o planejamento de marketing. Ele identifica as oportunidades de maior relevância e mostra de que forma pode-se inserir no mercado-alvo com sucesso. O plano deve especificar por produto, mercado e região quem fará cada parte do processo, de que forma e quando deve ser feito, para que assim possa-se atingir os objetivos da empresa de maneira mais eficaz. (KOTLER, 2000)

Segundo Churchill (2000, p. 19), “planos de marketing são documentos criados por organizações para registrar os resultados e conclusões das análises ambientais e detalhar estratégias de marketing e os resultados pretendidos por ela.”

O plano de marketing deve ser de simples compreensão, claro no seu conteúdo para evitar confusões, prático e realista em ampliação e obtenção de resultados e flexível para que possa se adaptar a mudanças.

O plano de marketing traz consigo inúmeros benefícios para a empresa, tais como:

- a) Otimiza os recursos da empresa;
- b) Estabelece responsabilidades para cada participante do plano e planeja as tarefas;
- c) Coordena e unifica os esforços;
- d) Facilita o controle e a avaliação das tarefas e dos resultados alcançados;
- e) Identifica oportunidades de mercado;
- f) Facilita o avanço dos resultados em função das metas da empresa.

Uma empresa poderá dispor de diversos tipos de planos de marketing para lhe auxiliar no seu planejamento. Kotler (1999, p. 206) caracteriza seis tipos de planos diferentes: Planos de marketing de marca, planos de marketing por categoria de produto, planos para novos produtos, planos por segmento de mercado, planos por mercado geográfico e planos por cliente.

Planos de marketing de marca: São necessários em todo o tipo de empresa. O gerente de cada marca de produto de uma determinada empresa prepara, anualmente, seu plano estratégico de marketing.

Planos de marketing por categoria de produto: Antes de os gerentes de marca prepararem separadamente seus planos de marketing de marca, os gerentes de categoria de produtos estabelecem algumas premissas, previsões e metas para orientar o planejamento de cada uma das marcas. Depois que os planos das diferentes marcas são preparados e aceitos,

eles são agregados ao plano geral da categoria de produto.

Planos para novos produtos: Quando se pretende lançar um novo produto, serviço ou marca é imprescindível que se faça um plano detalhado de desenvolvimento e lançamento. É necessário que se defina claramente o conceito do produto, que deverá ser aprimorado e testado com o auxílio de protótipos. Quando da fase de lançamento é necessário que se tenha uma relação detalhada das atividades envolvidas neste processo.

Planos por segmento de mercado: Quando um produto ou marca é colocado a disposição do consumidor em diferentes segmentos de mercado, é necessário que se prepare um plano para cada segmento de mercado atendido.

Planos por mercado geográfico: Quando uma empresa atende em diferentes cidades, regiões, estados ou até mesmo países faz-se necessário à preparação de um plano de marketing para cada localidade ou região de atuação da empresa.

Planos por cliente: Quando uma empresa trabalha com clientes grandes, que representam um valor considerável no faturamento da empresa, faz-se necessário que os gerentes de contas preparem planos separados para cada cliente de destaque.

1.4.1 Elaboração de um plano de marketing

Segundo Kotler (2000, p. 111) a elaboração de um plano de marketing passa basicamente por oito fases onde serão analisados os seguintes aspectos: resumo executivo e sumário, situação atual de marketing, análise de oportunidades e assuntos, objetivos, estratégia de marketing, programas de ação, demonstração de resultado e controles.

1.4.1.1 Resumo Executivo e sumário

Ferrell e Hartline (2005, p. 37), chamam esta fase também de Sumário Executivo e segundo eles “O propósito do sumário executivo é oferecer uma visão geral do plano, de

modo que o leitor possa identificar rapidamente questões e temas fundamentais relacionados ao seu papel na implementação da estratégia de marketing.”

Para Churchill (2000), o sumário executivo deve, em no máximo três páginas, sintetizar as informações contidas no plano de marketing, para que as pessoas possam familiarizar-se com o plano sem necessariamente conhecer todos os seus detalhes.

Portanto, conforme as duas colocações acima, podemos afirmar que um resumo ou sumário executivo deverá ser uma espécie de resumo do plano de marketing como um todo, em que deverá constar os principais aspectos, objetivos, metas e recomendações do plano de marketing, bem como o prazo de aplicação do mesmo.

Ainda segundo Ferrell e Hartline (2005), apesar desta ser a primeira etapa do plano de marketing, deve ser a última a ser realizada. Isto deve-se ao fato de que é mais fácil escrevê-lo depois de o plano já ter sido criado e ainda por que ele necessita representar fielmente todo o plano, tendo em vista que muitas pessoas apenas lêem esta parte.

A seguir deverá ser colocado o índice de conteúdo ou sumário, que especifica o conteúdo do plano de marketing e as respectivas páginas em que se encontram.

1.4.1.2 Situação atual de marketing

Em seguida efetua-se a análise da situação atual de marketing, onde se verifica os principais dados atuais e históricos que sejam relevantes para o conhecimento sobre o assunto em questão. Churchill (2000) classifica esta fase como análise do ambiente. Segundo ele, é nesta fase que se realiza uma “análise do setor” em que a empresa está inserida e se descreve o ambiente competitivo. Esta análise engloba questões como: como está o mercado de atuação, quem são os principais concorrentes, qual a participação de mercado que a empresa possui, as forças e fraquezas dos concorrentes, como é o macro ambiente em geral.

Segundo Ferrell e Hartline (2005), esta fase resume as informações obtidas sobre os ambientes que englobam a empresa, sendo eles o ambiente interno, o ambiente do consumidor e o ambiente externo.

No ambiente interno, analisamos questões como as disponibilidades de recursos que a empresa possui, tanto humanos, financeiras, tecnológicas, entre outros.

No ambiente externo, analisam-se fatores que podem exercer influência direta sobre as

atividades da empresa, tais como fatores competitivos, tecnológicos, políticos, econômicos, legais, entre outros.

E no ambiente do consumidor são analisadas questões relacionadas ao mercado consumidor da empresa, suas necessidades e se os produtos ou serviços que a empresa produz satisfazem essa necessidade.

A realização da análise situacional apesar de ser bastante simples e prática de se fazer, pois é preciso apenas de informações atualizadas e corretas, é de muita importância para estabelecer estratégias em sintonia com as tendências atuais e futuras.

Segundo Dias (2006, p. 364), “Para o entendimento da situação atual de marketing, é fundamental que a empresa tenha, pelo menos, uma estrutura mínima de um sistema de informações de marketing.” O objetivo de um sistema de informações de marketing é buscar, analisar, armazenar e distribuir informações que possam ser úteis aos gerentes de marketing ou gerentes de empresas. Estas informações deverão auxiliar estes profissionais na fundamentação e orientação de suas decisões, independente do porte da empresa.

1.4.1.3 Análise de oportunidades e assuntos

A análise de oportunidades e assuntos é realizada após a análise da situação atual de marketing e com base nas informações coletadas na fase anterior é possível verificar e avaliar as principais oportunidades e ameaças (ambiente externo), os pontos fortes e pontos fracos (ambiente interno) da empresa e dos produtos foco do plano de marketing e quais assuntos devem ser tratados de forma prioritária, conforme o grau de importância a eles atribuído. Nesta fase realiza-se a análise *SWOT*. A expressão *SWOT* deriva-se das iniciais de quatro palavras originárias da língua inglesa: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

Esta análise é considerada uma ferramenta importante, pois permite que as pessoas responsáveis pelo planejamento possam comparar os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do ambiente externo à empresa. Ela permite criar uma visão crítica do ambiente interno e externo da empresa.

Na análise externa, também conhecida como análise ambiental ou ainda como análise setorial, verifica-se quais são as principais oportunidades e as principais ameaças que afetam diretamente ou indiretamente o seu produto e conseqüentemente a sua empresa. Para Kotler

(2000, p. 98) “uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento”. Ou ainda segundo Skacel (1992, p. 32), “Uma oportunidade é uma situação a ser explorada ou condição que você pode transformar em aumento de vendas, de lucro ou em vantagem sobre a concorrência através de ações de marketing.” As oportunidades possibilitam a empresa a chegar mais facilmente a um resultado e favorecem a ação estratégica da empresa, desde que ela seja conhecida e aproveitada da forma mais eficaz e eficiente enquanto ela existir. Já “uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou do lucro”, (KOTLER, 2000, p. 99). As ameaças podem ser caracterizadas como fatores externos que influenciam negativamente a empresa. Elas criam obstáculos à ação estratégica da empresa. No entanto elas poderão ser evitadas desde que sejam conhecidas em tempo hábil. Uma ameaça, portanto um fator externo que pode vir a afetar o funcionamento da empresa, não é necessariamente uma má notícia. De fato, ele pode provocar o aparecimento de um novo ponto forte na empresa. Para isso, os gestores devem perceber como este novo fato (como por exemplo, imposições legais mais restritivas sobre os produtos vendidos pela empresa) pode ser explorado pela empresa de modo a retirar um benefício real. O aparecimento de um novo produto inovador por parte de um concorrente, tipicamente uma ameaça à quota de mercado, pode tornar-se num novo conjunto de capacidades da empresa. Para que uma ameaça possa ser transformada em oportunidade são necessárias as seguintes condições:

- a) A empresa tem que possuir visão estratégica para avaliar corretamente as ameaças como sendo oportunidades escondidas;
- b) A empresa precisa possuir os recursos, financeiros, materiais e humanos para poder executar as alterações necessárias (por exemplo, o lançamento de um novo produto);
- c) Finalmente, a empresa tem que reagir com rapidez. As empresas concorrentes podem também ter visto a oportunidade latente.

As variáveis externas - tais como, a política, a economia, a tecnologia, a legislação, a concorrência, entre outras – influenciam diretamente a nossa empresa, mas, no entanto, não possuímos controle sobre elas. Tendo em mãos as variáveis incontroláveis de marketing passamos para o próximo passo, que é a de verificar os eventos atuais individuais que estejam relacionados com cada uma das variáveis. Após relacionarmos os eventos devemos analisá-

los individualmente para ver quais as oportunidades e ameaças que aquele evento poderá trazer para o nosso produto ou serviço. É aconselhável que se realize discussões sobre a análise de oportunidades e ameaças juntamente com mais pessoas, pois isto trará um enriquecimento em matéria de idéias e sugestões.

Na análise do ambiente interno, efetuamos o levantamento dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa. Segundo Las Casas (2001, p. 68), “Pontos fortes são todos os fatores que apresentam vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de qualquer atividade.” Em suma, pontos fortes consistem em tudo que a empresa consegue ter como um diferencial positivo ou também melhor executado do que as demais empresas existentes ou que virão a existir. Esta diferenciação conseguida pela empresa lhe proporciona uma vantagem competitiva no ambiente ou mercado que a empresa está inserida. Podemos citar como exemplos de pontos fortes: menor custo de produção da empresa em relação à concorrência, podendo com isto conseguir um melhor preço; prazo de entrega de pedidos em menor espaço de tempo do que o realizado pela concorrência, entre outros.

Da mesma forma que as organizações possuem pontos fortes elas também possuem pontos fracos. Estes pontos fracos são caracterizados pela deficiência que a empresa possui em determinadas atividades ou finalidade da empresa perante a concorrência ou indicadores de melhoria de processos. Representa uma situação inadequada para a empresa que lhe proporciona desvantagens competitivas no seu mercado de atuação.

A análise de recursos dos quais a empresa disponibiliza e a análise dos concorrentes determinará se a empresa possui pontos fortes ou pontos fracos para aproveitar as oportunidades que o mercado oferece ou para estabelecer princípios para se defender de ameaças. Ao realizar-se uma análise de pontos fortes e pontos fracos, tanto da própria empresa como da concorrência, estabelece-se uma análise competitiva onde se identifica em quais fatores há maiores chances de competir com os principais concorrentes.

No entanto é preciso lembrar que ocorrem mudanças continuamente dentro do mercado em que a empresa está inserida; e as oportunidades, ameaças, os pontos fortes e pontos fracos acompanham o mercado e também estão em constante mudança. Por isto é importante fazer esta análise continuamente, pois senão ela ficará ultrapassada e não terá mais a importância devida e a validade esperada.

1.4.1.4 Objetivos

Após a realização da análise da situação ambiental e da análise das oportunidades, das ameaças, dos pontos fortes e dos pontos fracos de uma empresa, deve-se estabelecer os objetivos da organização. Segundo Las Casas (2001, p. 91):

Objetivos são os resultados operacionais, financeiros ou qualquer outro que a empresa deseja atingir em determinado período com seu plano estratégico, podendo ser quantitativos ou qualitativos e determinados a curto, médio e longo prazo.

Para Ferrell e Hartline (2005, p. 39) “Metas e objetivos de marketing são declarações formais dos resultados desejados e esperados do plano de marketing”.

Os objetivos são tudo aquilo que almejamos, ou seja, é tudo aquilo que queremos atingir, é aonde queremos chegar. Os objetivos podem ser mais facilmente alcançados através de táticas e estratégias que deverão estar inseridas no plano de *marketing*. Os objetivos sempre deverão estar correlacionados com a missão da empresa, que é a razão de ser de uma empresa e devem estar dispostos de forma hierárquica pelo grau de importância de cada um.

Geralmente os objetivos de *marketing* referem-se a crescimento de vendas, participação de mercado e lucro de vendas. Estes objetivos podem ser expressos de duas formas: de forma quantitativa e de forma qualitativa.

Os objetivos quantitativos são todos os objetivos que de alguma forma se expressam em números, em quantidade mensurável. Geralmente são expressos em valores monetários, em percentuais ou em unidades. Desta forma facilita-se o estabelecimento de quais as estratégias que trarão melhor resultado no alcance dos objetivos. Exemplo de objetivo quantitativo: aumentar as vendas de um determinado produto em 30% até o final do ano de 2011.

Já os objetivos qualitativos são objetivos voltados para atender a uma demanda específica, como melhorar a imagem da organização, capacitar melhor os vendedores, entre outros. Os objetivos qualitativos geralmente vêm ao encontro dos objetivos quantitativos. Por exemplo, se a empresa deseja aumentar as suas vendas em 30% no decorrer de um determinado ano, o que é um objetivo quantitativo, provavelmente ela também terá o objetivo de qualificar a sua equipe de vendas, que é um objetivo qualitativo. É muito importante entender que os objetivos qualitativos precisam estar de acordo com os objetivos quantitativos, ou seja, no exemplo acima mencionado você não poderá ter o objetivo de cortar investimentos em treinamento da equipe de vendas e ao mesmo tempo esperar que se tenha

um crescimento das vendas.

Estes objetivos precisam ser transformados em algo que possa ser medido, algo que possa ser controlado e conduzido. Segundo Kotler (1999, p. 213), “Uma meta encerra uma grandeza e uma data-limite de realização.” A transformação dos objetivos da organização em metas promove a facilitação do processo de planejamento, implementação e controle. É muito importante estabelecer metas que sejam realistas, que são ousadas sim, mas possíveis de se atingir. Pois se as metas forem metas impossíveis de se alcançar provoca um clima de descontentamento dentro da empresa, desmotivando os funcionários no empenho de suas tarefas.

1.4.1.5 Estratégias de marketing

No tópico estratégia de marketing elabora-se de que formas, ou quais as estratégias a serem utilizadas para se chegar aos objetivos definidos. Para isso é necessário obter-se uma ampla cooperação dos setores de produção, de vendas e do setor financeiro da empresa.

Para Boone & Kurtz (1998, p. 123),

Uma estratégia de marketing é um programa geral da empresa para selecionar um mercado-alvo específico e satisfazer os seus consumidores através de um cuidadoso equilíbrio dos elementos do composto de marketing – produto, preço, distribuição e promoção –, que representam subconjuntos da estratégia geral de marketing.

Existem inúmeras estratégias de *marketing* que poderão ser adotadas. Cada autor que escreve sobre o assunto define as suas estratégias. Segundo Las Casas (2001, p. 98), existem três etapas a serem analisadas em uma estratégia de *marketing*: determinação do mercado-alvo, determinação do posicionamento e escolha da estratégia do composto de marketing.

1.4.1.5.1 Determinação do mercado-alvo

Nesta etapa a empresa ou a Unidade de Negócios deverá definir quantos e quais os segmentos que quer atender. Ao analisar-se e avaliar segmentos de mercado, a organização deve avaliar dois fatores: a atratividade do mercado e os objetivos da empresa. Primeiramente

é necessário definir-se o(s) segmento(s) de mercado que a empresa ou as Unidades de Negócios pretendem atender através de alguns fatores que indicam qual o grau de atratividade que o(s) segmento(s) oferecem: atratividade do segmento, potencial de cada segmento, determinação do nível de segmentos, forma de melhor atender aos objetivos da empresa e resultado de uma análise ambiental. Através da análise destes fatores a empresa conta com uma gama de opções a sua escolha para definir a sua atuação mercadológica. Ela pode optar em atender a um segmento específico e direcionar todos os seus esforços para o segmento definido. Para isto ela precisa desenvolver um produto para atender as necessidades específicas de um grupo de consumidores, bem como desenvolver uma abordagem adequada para este grupo de consumidores.

A empresa poderá optar ainda por atender mais de um segmento, sendo muito importante que os segmentos escolhidos possuam características em comum ou ainda que as vantagens procuradas pelos consumidores sejam idênticas, para que assim um mesmo composto de *marketing* possa ser direcionado para todos os segmentos atendidos.

Outra opção é atender vários segmentos de forma diferenciada, ou seja, para cada público-alvo a empresa cria um composto de *marketing* próprio para atender as necessidades de cada segmento em particular. Este tipo de segmentação é a mais utilizada nos dias de hoje.

Há ainda uma última opção em que a empresa desenvolve um composto de *marketing* único e aborda todo o mercado com ele, sem realizar segmentação. A determinação do mercado-alvo no plano de *marketing* deverá ser feita de forma bem simples e objetiva, não passando de um parágrafo.

1.4.1.5.2 Determinação do posicionamento

Segundo Ambrósio (1999, p.42), “(...) posicionamento é o modo como o consumidor percebe o produto, é a informação que fica na mente das pessoas.” Com isto podemos ver que o posicionamento é o que os clientes acham, percebem e pensam a respeito de um determinado produto ou marca. Portanto a elaboração do posicionamento é uma fase muito importante dentro da estratégia de um produto ou da empresa, pois ela definirá a imagem que o cliente terá daquele produto e conseqüentemente da empresa.

As principais ferramentas utilizadas para a propagação do posicionamento são os 4Ps do composto de *marketing* que são promoção, preço, ponto ou distribuição e o próprio

produto. Apesar de tudo isso o que realmente convence o consumidor a adquirir o seu produto é a comunicação que sua empresa possui com os mercados (propaganda, relações públicas, força de vendas, *marketing* direto, etc.).

Para poder-se posicionar bem um produto no mercado, deverá ser feita uma pesquisa para que assim se descubram quais são realmente os atributos que os consumidores definem como os mais importantes para um determinado produto ou serviço e como a concorrência tem-se posicionado com relação a esses atributos.

1.4.1.5.3 Estratégia do composto de marketing

Na estratégia do composto de *marketing* a empresa irá desenvolver um composto de *marketing* de forma que irá atingir os objetivos, tanto do posicionamento do produto como dos objetivos gerais da empresa. Para isto é necessário que se crie políticas adequadas para o correto desenvolvimento das características do produto, desenvolvimento das políticas de preço, distribuição e promoção.

Na estratégia do produto deverão ser analisadas as características e as vantagens que a empresa irá oferecer ao cliente através do produto. “Características é tudo aquilo que é incluído no produto para proporcionar desempenho, qualidade ou satisfação. Benefício é o que a característica incluída faz para o consumidor”, (LAS CASAS, 2001, p.107). É muito importante frisar que quanto mais benefícios o produto oferecer, e estes benefícios atenderem os anseios dos consumidores, mais fáceis são as chances do produto fazer sucesso e vender muito. Na estratégia de produto serão analisados todos os itens referentes ao produto, tais como: qualidade, *design*, marca, embalagem, rótulo, garantias, assistência técnica, serviços, entre outros.

A estratégia referente ao ponto ou a distribuição é responsável por tornar o produto disponível para os clientes nos lugares e horários que o cliente preferir. Para poder estabelecer as estratégias adequadas a empresa necessita definir quais as táticas que ela usará no processo de distribuição do produto. Ela precisa definir quais os canais de distribuição dos quais se utilizará, qual o relacionamento que terá com esses canais de distribuição e como será a sua logística de mercado.

Na estratégia da promoção estão incluídas todas as formas de comunicação que o produto ou a empresa terá com o mercado consumidor. Nesta seção serão definidas as

propagandas, qual o seu público-alvo, a estratégia de criação, qual a agência contratada, em quais mídias serão veiculadas essas propagandas; a promoção de vendas e relações públicas, quais ferramentas e programas serão utilizados; venda pessoal e equipe de vendas, treinamento, material de trabalho; *marketing* direto, quais ferramentas e programas de *marketing* direto serão utilizados, entre outros.

Na estratégia de preços deve-se analisar muitas variáveis que vão desde os custos do produto até o preço para o consumidor. Nesta etapa define-se qual o nível de preços será estabelecido para o produto, qual a estratégia de preços será utilizada, estrutura de preços, as condições de pagamento, margens de comercialização, a comparação com a concorrência, controle dos preços, entre outros. O preço é um elemento bastante complexo e muito sensível, pois afeta diretamente a receita e o lucro da empresa e o bolso do consumidor.

1.4.1.6 Programas de ação

A partir da elaboração das estratégias de marketing deve-se formular os planos de ação, que deverão nortear o atingimento das metas propostas. Devem ser elaborados tentando-se sempre responder as seguintes perguntas: O que será feito? Quando será feito? Quem fará?

O plano de ação nada mais é do que um instrumento onde será detalhada cada resposta das perguntas acima, ou seja, é um detalhamento do que se deve fazer, quem fará, quando e como as atividades serão desenvolvidas. Deve-se incluir todas as atividades ou etapas que foram definidas no decorrer da estratégia de marketing e que precisam de alguma ação por parte dos responsáveis.

1.4.1.7 Demonstrativos de resultados projetados

A seguir deverá ser feita a preparação do orçamento, que nada mais é do que “(...) um plano que surge em decorrência do que a empresa espera vender em um determinado período e dos recursos que necessita investir para obter esses resultados”.(LAS CASAS, 2001, p.129).

No orçamento deverão constar principalmente os itens relacionados com as vendas da empresa, tais como: orçamento de vendas, receita projetada de vendas, orçamento das despesas, orçamento de lucros e perdas.

1.4.1.8 Controle de marketing

A oitava e última etapa de um plano de marketing é o controle. Nesta etapa dever-se-á definir quais os controles deverão ser utilizados para monitoração do andamento do plano de marketing.

Segundo Sandhusen (1998, p. 93): “... controle significa algum tipo de ação que é tomada para se assegurar que o desempenho satisfaz as expectativas.”

Conforme Toledo (1978, p. 187), “Sob o aspecto do plano de marketing, o controle refere-se à verificação dos resultados de marketing em face daquilo que foi estabelecido, e à avaliação dos possíveis desvios entre a previsão e a execução.”

Portanto se os resultados reais se desviarem em demasia dos resultados esperados é necessário tomar-se alguma atitude para verificar quais os motivos desses desvios e de que forma solucioná-los.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho será desenvolvido no Banco do Natan S.A. Agência de São Bento do Sul, situada na rua Felipe Schmidt, n.º 132, Centro - em São Bento do Sul – SC, mais especificamente no setor de Pessoa Jurídica, onde atuam atualmente 8 pessoas, buscando a elaboração de um plano de marketing para ampliação dos negócios junto às empresas de São Bento do Sul. Para a realização deste projeto será realizada pesquisa bibliográfica e de campo, e a abordagem será de cunho qualitativo.

2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Conforme Marconi (2007), as pesquisas de campo são divididas em três grandes grupos: quantitativo, exploratório e experimental. Sendo que para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizado o método de pesquisa exploratória, ou também chamado de qualitativo.

Esta decisão foi baseada nos seguintes fatos, tomadas com base nos conceitos dispostos por Marconi (2007):

A pesquisa exploratória tem por base a investigação empírica objetivando o desenvolvimento ou a formulação de questões ou problemas com as seguintes finalidades: desenvolver hipóteses, criar ou aprimorar a familiaridade do pesquisador com os ambientes pesquisados e para possibilitar futuras pesquisas mais esclarecedoras e precisas.

Além disso o método exploratório é geralmente empregado para observações empíricas e para análise de dados.

Segundo Roesch (1999) é comum que em pesquisas exploratórias utilizar-se de uma postura de ouvir as pessoas, o que elas têm a dizer sobre determinado assunto, sem que o pesquisador tenha que preocupar-se em que isto influencie os entrevistados.

Devido ao fato de o número da amostra (respondentes) ser limitado a um número pequeno de funcionários, Roesch (1999) sugere que as técnicas de pesquisa qualitativa ou exploratória conseguem mais sucesso nestes casos, fazendo com que se adquira conhecimento

e se possa construir uma intervenção mais bem sucedida, uma vez que a pesquisa quantitativa produziria pouca validade interna para o experimento.

2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Segundo Marconi (2007, p. 85), pode ser utilizada “uma variedade de procedimentos de coleta de dados (...) como entrevista, observação participante, análise de conteúdo etc., para estudo relativamente intensivo de um pequeno número de unidades, mas geralmente sem o emprego de técnicas probabilísticas de amostragem.” E segundo Rea (2000) existem algumas vantagens na técnica de entrevista, tais como: flexibilidade na obtenção de detalhes, possibilidade de realizar perguntas de maior complexidade, alto índice de respostas, garantias de que as instruções são seguidas, entre outras.

Para a realização da pesquisa e coleta de dados será utilizado mais especificamente o instrumento da entrevista em profundidade. Segundo ROESCH (1999, p. 159) “A entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa.” Ela é um dos principais e mais importantes instrumentos para a realização da coleta de dados a respeito de algum item de caráter qualitativo.

A entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer.

As entrevistas são geralmente classificadas como abertas, semiabertas e fechadas, sendo provenientes, respectivamente, de questões não estruturadas, semi-estruturadas e estruturadas.

Para a realização deste trabalho será utilizada o tipo de entrevista semiaberta, pois ela permite uma maior flexibilidade e torna possível explorar ao máximo determinado tema. Segundo ROESCH (1999, p. 159), “em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa.”

Este modelo de entrevista tem origem em um roteiro de questões pré-elaboradas relativas a questão de pesquisa. Esta lista de questões são originadas no problema de pesquisa e busca tratar o tema, apresentando as perguntas da forma mais aberta possível. Este modelo

permite criar uma estrutura para comparação de respostas e articulação de resultados, auxiliando na sistematização das informações fornecidas por diferentes informantes.

Além da entrevista em profundidade mencionada acima, será ainda utilizado a técnica da observação participante. A observação participante pode ocorrer de duas formas: encoberta ou aberta. Neste trabalho utilizamos a forma aberta.

Segundo Roesch (1999, pág. 161), “a observação participante de forma aberta ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito de seu trabalho.”

Foram elaborados dois questionários base com perguntas abertas para direcionar as entrevistas realizadas. O primeiro questionário, que está disposto no Apêndice A, na verdade já foi utilizado para entrevista com o primeiro gestor da agência, o gerente geral, no início deste trabalho. Ele foi utilizado para verificar qual o produto, item ou indicador será o objeto do planejamento de marketing.

A partir desta informação foi realizado o segundo roteiro para entrevistas, que está anexado no Apêndice B. Esta entrevista foi aplicada também ao gerente geral da agência e aos demais comissionados (gerentes de relacionamento) do setor em que foi realizado o planejamento de marketing.

Para realizar a entrevista foi utilizado o instrumento de anotações das respostas dos entrevistados. As anotações nos permitem registrar comportamento e o ambiente, mas limitam o detalhamento e podem interromper a fluência e distrair o entrevistado. São úteis nas entrevistas abertas se o tema ainda está sendo sondado, buscando estabelecer melhor o foco. Anotações sobre questões centrais, dúvidas, aspectos relevantes, detalhes que não tenham sido verbalizados ou mesmo idéias que surjam e possam ser esquecidas devem ser feitos.

2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para a realização deste trabalho foram entrevistados três funcionários de nível gerencial que trabalham na agência São Bento do Sul, sendo entrevistados o Gerente Geral da agência, Marcos Rogério Wiese, e mais dois gerentes de relacionamento que atuam no setor de atendimento a pessoa jurídica, Alexssandro Pereira de Couto e Sérgio Alessandre de Andrade Felício.

As entrevistas foram realizadas diretamente com os entrevistados e de forma individual. Elas foram aplicadas nas dependências da agência São Bento do Sul, do Banco do Natan, na cidade de São Bento do Sul. Foi utilizado um caderno e caneta para anotação das respostas dos entrevistados.

2.4 ANÁLISE DOS DADOS

Depois de concluída a fase da coleta de dados, foram efetuadas as análises de acordo com a técnica qualitativa, facilitando o entendimento das informações apresentadas.

Os resultados coletados, tanto através das entrevistas como de outras fontes, servem de fundamentação e base para este trabalho. Segundo Roesch (1999, p. 169) “a informação colhida pelo pesquisador, por meio da aplicação das técnicas referidas, normalmente é apresentada na forma de textos.”

Os resultados das entrevistas foram analisados através do método da Análise de Conteúdo. Segundo Roesch (1999, pág. 169) este “método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo.” Cabe juntar estes dados colhidos através das entrevistas com os provenientes do referencial teórico levantado na pesquisa bibliográfica, para desta forma chegar a um consenso e concluir o problema de pesquisa.

3. RESULTADOS

Este capítulo aborda o resultado das entrevistas, analisando as respostas dos entrevistados e buscando subsídios para a realização de um plano de marketing conforme proposto no presente trabalho.

Para esta etapa realizamos a junção da análise em si, referente às entrevistas conforme acima disposto com a elaboração do plano de marketing, dispendo-as sequencialmente conforme modelo de plano de marketing.

Mas antes vamos detalhar um pouco do perfil dos entrevistados.

3.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para a realização dos objetivos desta pesquisa foram realizadas entrevistas com três funcionários do Banco do Natan que atualmente desempenham suas funções na agência de São Bento do Sul.

O primeiro entrevistado foi o Sr. Marcos Rogério Wiese. O sr. Marcos Wiese é o atual gerente geral da agência de São Bento do Sul. Ele possui como responsabilidade administrar a agência de São Bento do Sul, estando entre elas representar o Banco do Natan na praça local, supervisionar e coordenar a gerência média nos negócios com os clientes do banco, administrar os recursos financeiros, pessoas e instalações físicas da agência. O sr. Marcos possui 43 anos de idade. Ingressou no Banco na cidade de Rio Negrinho (SC) em 10/10/1986, completando neste ano 25 anos de carreira no Banco do Natan. Já atuou em diversas agências durante sua carreira, sendo que passou pelas cidades de Rio Negrinho (SC), Itapema (SC), Itajaí (SC), São Domingos (SC), Xanxerê (SC) e São Bento do Sul (SC). Possui graduação em Administração de Empresas e realizou pós graduação na área de Gestão Estratégica de Negócios.

O próximo entrevistado foi o Sr. Sérgio Alexandre de Andrade Felício, 36 anos de idade. Atualmente desempenha a função de Gerente de Relacionamento UN, tendo como responsabilidade administrar uma carteira de clientes de empresas na agência São Bento do Sul. Ingressou no BB na cidade de Criciúma (SC) em 14/08/2000 e já passou por duas agências na cidade de Criciúma (SC), além de Orleans (SC) e atualmente está em São Bento

do Sul (SC). Também é graduado em Administração de Empresas e possui especialização em Gestão de Recursos Humanos.

E o terceiro entrevistado foi o Sr. Alexssandro Pereira de Couto, 32 anos. Desempenha a função de Gerente de Serviços UN, gerenciando uma carteira de pequenas empresas na agência São Bento do Sul. Alexssandro ingressou no banco em 10/09/2007 na agência de Pirabeiraba (SC). Atuou na agência Pirabeiraba (SC) e na agência São Bento do Sul (SC). Formado em Administração de Empresas e possui especialização em Gestão de Negócios Financeiros.

3.2 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO OU DO PRODUTO

Para definir-se o público ou o produto a ser considerado para a realização de um plano de marketing, foi considerada a opinião do gerente geral da agência. Segundo informações do sr. Marcos Wiese um setor fundamental para o crescimento da agência e de seus negócios é o setor de atendimento às empresas (pessoa jurídica). Dentro deste setor o item sugerido é o crédito PJ, sendo o mesmo composto pelo capital de giro pj e pelo financiamento de investimentos. A razão para a escolha do setor pessoa jurídica e ao crédito pj é baseada nos seguintes fatos abaixo descritos.

3.2.1 Importância do Setor de Pessoa Jurídica

O resultado de uma instituição financeira é composto por diversos produtos e serviços disponibilizados pelo banco a clientes pessoas físicas e pessoas jurídicas de direito privado (empresas como indústrias, comércio e prestadoras de serviços) e pessoas jurídicas de direito público (Governo federal, estadual e municipal, autarquias, fundações públicas, entre outras). Um dos itens que possui grande participação no resultado final é a carteira de crédito, composta de diversas linhas de créditos direcionadas aos públicos acima descritos.

No último resultado anunciado pelo Banco do Natan referente ao 2º trimestre de 2011, a carteira de crédito total ampliada do banco era de R\$ 421,3 bilhões. Este total é composto

pela carteira de crédito pessoa jurídica (45,4%), pessoa física (29,1%), Agronegócio (19,3%) e Exterior (6,2%).

Através desta composição da carteira de crédito podemos perceber a grande importância do setor de pessoa jurídica dentro da estrutura do banco. Por este motivo é de fundamental importância o planejamento das ações do dia-a-dia para poder realizar a expansão ou o incremento desta carteira.

Esta visão é compartilhada pelo Gerente de Relacionamento Alexssandro de Couto. Segundo ele o setor pessoa jurídica “possui importância fundamental, sendo um dos setores propulsores no atingimento dos resultados da organização”. De acordo com ele, percebe-se que quando o setor (Pessoa Jurídica) consegue atingir bons resultados, a agência consegue entregar seu resultado orçado em todos os demais itens com muito mais facilidade.

Além da carteira de crédito em si, o setor de pessoa jurídica traz muitos outros negócios para o banco. Marcos Wiese, gerente geral da agência, comenta que “o atendimento às pessoas jurídicas geralmente traz consigo diversos outros negócios, principalmente direcionados aos dirigentes das empresas, tais como previdência privada, seguros, crédito pessoal, crédito imobiliário e para aquisição de veículos.” O Gerente de Relacionamento Sérgio Felício, ainda acrescenta que “através dos negócios gerados com as empresas pode-se obter a ampliação da base de clientes da pessoa física, por meio da prestação de serviços de folha de pagamento às empresas.” Desta forma os funcionários destas empresas passarão a ser clientes do Banco do Natan e além de receber seus salários no banco ainda possuem a sua disposição todos os produtos e serviços destinados aos clientes pessoas físicas.

Através destas colocações acima transcritas podemos ter a certeza da grande importância que este setor possui no desenvolvimento dos negócios e na busca do atingimento dos objetivos da agência e do banco como um todo. Tornando-se assim de fundamental importância a realização de um planejamento para que se possa realizar a expansão destes negócios.

3.3 PLANO DE MARKETING

3.3.1 Sumário Executivo

Com a acirrada concorrência com que os bancos se enfrentam nos dias atuais, é necessário que se planeje os objetivos almejados e formule estratégias para que se possa alcançar esses objetivos.

O Banco do Natan possui atualmente uma boa participação de mercado na cidade de São Bento do Sul, tanto no segmento pessoa física, quanto no segmento Pessoa Jurídica. No entanto pretende-se aumentar ainda mais essa participação de mercado e aumentar o volume de negócios com as empresas de São Bento do Sul. Para tanto elaboramos este plano de marketing para o setor Pessoa Jurídica da agência São Bento do Sul com o objetivo de obter um incremento no volume de crédito do Banco do Natan junto às empresas de São Bento do Sul/SC. As principais metas a serem atingidas são: incremento do Capital de Giro PJ em 25% até 31/12/2012 sobre o realizado de 31/12/2011 e incremento do Financiamento de investimentos em 35% até 31/12/2012 sobre o realizado de 31/12/2011.

3.3.2 Situação atual de marketing

O ambiente competitivo no setor financeiro tem se tornado cada vez maior. A demanda por crédito tem aumentado a cada ano que se passa e as instituições financeiras tem ido em busca da ampliação da sua carteira de crédito, buscando elevar sua rentabilidade. Isto traz ao setor financeiro uma maior competitividade, fazendo com que haja uma disputa pelo mercado de crédito entre as maiores instituições financeiras. A cada ano que se passa, torna-se ainda mais acirrada esta concorrência.

Hoje os produtos e serviços oferecidos pelos bancos são praticamente iguais, havendo algumas diferenças em termos de taxas de juros ou prazo. Mas o que realmente diferencia um banco do outro, na hora do cliente escolher com quem irá trabalhar, é a qualidade no atendimento que lhe é fornecido.

Para que uma empresa financeira possa destacar-se dentro deste mercado competitivo e tenha maior possibilidade de atingir suas metas, torna-se de vital importância o

planejamento dos objetivos propostos, e quais as formas que levarão ao cumprimento destes objetivos. Neste contexto a empresa que tiver um melhor planejamento e conseguir se antecipar no atendimento das demandas de crédito dos clientes garantirá um posicionamento melhor na participação do mercado em relação à concorrência.

Com relação à concorrência, verificou-se através de consulta através do site do Banco Central do Brasil que existem 07 instituições bancárias e um total de 11 agências bancárias estabelecidas na cidade de São Bento do Sul, sendo elas: Banco do Brasil (três agências), Banco Bradesco (duas agências), Banco Itaú Unibanco (duas agências), Banco HSBC Bank Brasil, Caixa Econômica Federal e Banco Santander (Brasil) S.A. e Banrisul – Banco do Estado do Rio Grande do Sul.

Além dos bancos acima listados ainda existem na cidade mais três cooperativas de crédito, sendo elas: SCRCred, SICOOB e Unicred. E mais dez financeiras que também realizam empréstimos e financiamentos tanto para pessoas físicas como para empresas.

Para fazer frente a esta concorrência acirrada do mercado financeiro, foi questionado aos entrevistados se as atuais linhas de crédito que o Banco do Natan possui são compatíveis com os da concorrência, dentro deste cenário competitivo. Todos os entrevistados responderam que sim. Alexssandro de Couto frisou que “o banco possui um dos mais completos portfólios de produtos e serviços do mercado financeiro, além de operar com linhas de crédito com recursos repassados pelo governo federal.”

Comparando-se o Banco do Natan com as demais instituições financeiras com relação ao crédito pessoa jurídica na praça de São Bento do Sul os entrevistados ainda realizaram os seguintes comentários:

Alexssandro de Couto colocou que “a concorrência está atuando fortemente em busca da ampliação de sua base de correntistas e da elevação do volume de crédito.” Segundo ele, “percebe-se um grande assédio da concorrência pelos clientes que muitas vezes já trabalham conosco.” Opinião esta compartilhada por Sérgio Felício, que diz que a concorrência é bastante acirrada entre os bancos, sendo que os mesmos “brigam entre si para obtenção do cliente”. No entanto os dois argumentam também que o Banco do Natan possui grandes diferenciais para a conquista de novos negócios, tais como: estrutura de atendimento, qualidade do atendimento, produtos e serviços disponíveis e taxas de juros.

Através das colocações acima dos entrevistados podemos verificar e confirmar a questão da grande concorrência entre as instituições financeiras e podemos afirmar que é necessário um planejamento para poder se destacar neste meio.

Ainda na análise de ambiente, para podermos dimensionar um pouco a situação econômica do município de São Bento do Sul, levantamos alguns dados referentes ao município.

O Perfil Socioeconômico de São Bento do Sul do ano de 2010, que é uma publicação conjunta da Associação Empresarial de São Bento do Sul e da Universidade da Região de Joinville – Campus São Bento do Sul, frisa em sua apresentação a retomada do crescimento econômico de São Bento do Sul:

Apesar da valorização do real, que tem prejudicado as exportações na cidade nos últimos anos, estamos assistindo uma retomada vigorosa na economia local, proporcionando emprego, renda e desenvolvimento econômico. O movimento econômico de São Bento do Sul cresceu 13,2% em 2009, o que projeta um PIB de R\$ 1,4 bilhão com um crescimento de 13,7%.

Desta forma, o PIB de São Bento do Sul, após estagnação desde 2006, demonstra um crescimento acima da média em 2009 e demonstrando a superação das dificuldades impostas pela desvalorização cambial ao setor moveleiro, principal exportador da cidade.

A cidade de São Bento do Sul possui uma população de 72.548 habitantes, conforme último censo realizado em 2007. A última estimativa do IBGE (2009) é que a população de São Bento do Sul esteja em 76.514 habitantes.

De acordo com informações retiradas do site da Prefeitura Municipal de São Bento do Sul, pesquisado no dia 25/09/2011, existem 684 Indústrias de Transformação, 1.742 Estabelecimentos comerciais e 1.232 empresas de Prestação de Serviços. A quantidade de empregos diretos gerados por estas empresas é de 24.807 empregos. Os principais produtos produzidos no município são: Mobiliário, Higiene e Limpeza, Metalúrgica, Fiação e Tecelagem, Cerâmica, Plástico e a atividade de comércio.

3.3.3 Análise de oportunidades e assuntos (análise swot)

Nas entrevistas realizadas, os entrevistados foram questionados sobre as oportunidades de novos negócios e as ameaças à expansão do crédito em meio ao atual cenário econômico, além das forças e fraquezas internas da instituição.

3.3.3.1 Oportunidades

Algumas das maiores oportunidades de mercado, segundo os entrevistados, são frutos da alteração, em parte ou na sua totalidade, do mercado consumidor de diversas empresas de São Bento do Sul, passando do mercado externo para o mercado interno. Esta alteração é uma oportunidade para o banco devido aos seguintes motivos: prazo de recebimento das vendas - a empresa até então estava acostumada com um prazo de recebimento mais curto das suas vendas no mercado externo, geralmente em torno de 30 dias após o embarque. No entanto no mercado interno os lojistas exigem um prazo maior de pagamento, normalmente para 30, 60, 90 e até (em alguns casos) 120 dias. Isto demanda uma nova necessidade para o fabricante, uma maior dependência de capital de giro para poder fazer frente a este prazo de recebimento. E é aí que entra a oportunidade para o banco: dispor ao empresário linhas de crédito que supram esta necessidade da empresa.

Segundo o gerente geral da agência Sr. Marcos Wiese, esta necessidade de capital de giro é uma “grande oportunidade para o Banco do Natan em termos de alavancagem da sua carteira de crédito.” Segundo ele existem diversas linhas de crédito destinadas a suprir a necessidade de capital de giro das empresas, sendo que as mais atrativas são as linhas que utilizam recursos do BNDES, tais como o Progeren e o Revitaliza e o FINIMP (com recursos próprios do banco) para quem realiza importações.

- Progeren – Programa de Geração de Emprego e Renda: linha de crédito destinado a suprir as necessidades de capital de giro da empresa, com funding do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Recentemente esta linha foi reaberta com a possibilidade de se contratar esta linha de crédito num valor máximo de até 20% do faturamento anual da empresa, com prazo de pagamento total de 36 meses, incluídos até 12 meses de carência dentro deste prazo.

- Revitaliza - é um programa de financiamento do BNDES destinado para capital de giro e para financiamento de investimentos, subvencionado pelo Tesouro Nacional. Os setores beneficiados com este programa são: os setores de pedras ornamentais, beneficiamento de madeira, beneficiamento de couro, calçados e artefatos de couro, de têxteis, de confecção, inclusive linha lar, de móveis de madeira, frutas (in natura e processadas), cerâmicas, software e prestação de serviços de tecnologia da informação, autopeças, produção de bens de capital, exceto veículos automotores para transporte de cargas e passageiros, embarcações, aeronaves, vagões e locomotivas ferroviárias e metroviários, tratores, colheitadeiras e máquinas

rodoviárias. O BNDES foi autorizado no dia 09/09/2011, pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) a conceder mais R\$ 6,7 bilhões aos setores beneficiados. Os prazos máximos aprovados são de 96 meses, sendo até 36 meses de carência para operações de investimentos e de 36 meses, incluídos até 18 meses de carência, para operações de capital de giro. Os juros para ambos os casos é de 9% ao ano. A vigência deste programa vai até 31/12/2013².

- FINIMP – Financiamento à Importação: linha de crédito destinado a financiar as importações realizadas pelos clientes, com taxas de juros externas (muita mais baixas que as taxas do mercado interno).

Outra oportunidade gerada com a migração dos negócios do mercado externo para o mercado interno é de que as empresas precisam realizar novos investimentos em máquinas e equipamentos. Isto se deve ao fato de que é necessário adaptar e alterar as linhas de produção para o nova demanda de mercado, pois os produtos produzidos para o mercado interno são diferentes daqueles vendidos no mercado externo. Isto requer investimentos

Para o financiamento de investimentos realizados pela empresa, existem três linhas que se destacam:

- Finame Empresarial PSI, cujo prazo de pagamento é de até 120 meses com possibilidade de carência para início do pagamento das prestações de até 24 meses. Além disto as taxas são bem atrativas com juros pré-fixados de 6,5% a.a. para financiar máquinas e equipamentos e 10% a.a. para ônibus e caminhões.

- Revitaliza: linha de crédito destinada para aquisição de máquinas e equipamentos para empresas de setores específicos, conforme mencionado anteriormente. Prazo de pagamento de até 96 meses, com carência de até 36 meses inclusa neste período e taxas de juros de 9% ao ano.

- Proger Urbano Empresarial: linha de crédito destinado para aquisição de máquinas e equipamentos (inclusive importados) para empresas com faturamento anual de até R\$ 5 milhões, com prazo de até 72 meses de pagamento, carência de capital até 12 meses e juros composto por TJLP + 2,5% a.a.

Atualmente, as taxas de linhas de crédito estão em patamares bem mais elevados do que há um ano. No entanto as linhas de crédito acima mencionadas estão com condições, tanto de prazos bem como de taxas de juros muito atraentes e na visão do gerente da agência a possibilidade da ampliação de negócios, mais especificamente da carteira de crédito, pode ser através da disponibilização e da oferta destas linhas de crédito.

² Fonte: <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/valor/2011/09/14/estendido-ao-setor-de-autopecas-revitaliza-ganha-mais-r-67-bilhoes.jhtm>

3.3.3.2 Ameaças

Em contrapartida as oportunidades existentes no mercado sempre existe alguma ameaça que pode interferir negativamente no planejamento e na obtenção dos objetivos almejados.

Sobre as ameaças mais evidentes ao crescimento do Banco do Natan na carteira de crédito, foram efetuadas as seguintes menções pelos entrevistados:

- “instabilidade no cenário econômico mundial”: segundo Sérgio Felício esta é uma grande ameaça. Esta instabilidade gera algumas consequências, tais como a redução de vendas no mercado externo, sendo que muitas empresas de São Bento do Sul ainda possuem uma boa parte da sua produção destinada à exportação.

- “queda do dólar”: segundo Marcos Wiese a queda do dólar afeta negativamente as empresas exportadoras da região, fazendo com que o lucro das empresas diminua e muitas delas estão operando com prejuízos nos seus resultados, diminuindo seu quadro de funcionários e o volume de produção. Além disto a queda do dólar acaba elevando a possibilidade

- “Concorrência”: atualmente a concorrência entre as instituições financeiras está muito acirrada. Todos os bancos possuem linhas de crédito bastante semelhantes e o cliente possui uma maior tendência de substituir a atual instituição financeira por outra. Para combater esta ameaça a principal ferramenta é a qualidade no atendimento ao cliente aliada aos produtos e serviços oferecidos.

- “Taxas de juros em elevação”: segundo Alex de Couto outro fator que representa uma ameaça ao crescimento da carteira de crédito é a elevação das taxas de juros no ano de 2011. Durante o ano de 2011 a taxa básica de juros ou taxa SELIC vem sofrendo constantes elevações, ao todo já foram cinco elevações somente neste ano, dentro de uma estratégia do Comitê de Política Monetária (COPOM) do Banco Central de elevar o custo do crediário e dos juros cobrados em empréstimos bancários reduzindo desta forma o consumo da população e contendo a alta da inflação.

3.3.3.3 Pontos fortes

Com relação ao ambiente interno da empresa foram apontados os seguintes pontos fortes pelos entrevistados.

Na opinião de Alexssandro de Couto o Banco do Natan possui como principais pontos fortes com relação ao atendimento às empresas um “grande portfólio de produtos e serviços direcionados ao setor e uma grande experiência e know-how no atendimento ao setor”. A grande diversidade das linhas de crédito também foi citado pelo gerente Marcos Wiese como um ponto forte da instituição. O banco possui diversas linhas de crédito destinadas para suprir as necessidades de capital de giro, bem como para a realização de financiamento de investimentos. Podemos subdividir as linhas de crédito nas seguintes categorias:

- Capital de Giro: BB Giro Rápido, BB Capital de Giro Mix-Pasep, Capital de Giro Pré-fixado, BB Giro Empresa Flex, BB Giro Empresa Flex Estruturado, BB Giro Empresa Flex Exportação, Progeren, Revitaliza, Conta Garantida BB, BB Giro Recebíveis, BB Giro Cartões.

- Antecipação de Recebíveis: Desconto de Títulos, Desconto de Cheques, Antecipação de Crédito ao Lojista (cartões de crédito).

- _ Financiamento de investimentos: Proger Urbano Empresarial, Leasing, Finame Empresarial, Finame Empresarial PSI, BNDES Automático, Cartão BNDES, Revitaliza.

- Comércio Exterior: ACC – Adiantamento de Contrato de Câmbio, ACE – Adiantamento de Cambiais Entregues, FINIMP – Financiamento à Importação.

A segunda parte “... grande experiência e Know-how no atendimento ao setor” citado por Alexssandro de Couto é também compartilhada pelo gerente da agência Marcos Wiese e pelo Gerente de Relacionamento Sérgio Felício. Segundo Marcos Wiese um ponto forte no atendimento a pessoa jurídica é a personalização do atendimento aos clientes. Desta forma pode-se dar atenção especial correspondente ao porte do cliente. Sérgio Felício comenta que esta personalização ou “segmentação dos clientes é baseada pelo porte da empresa (faturamento).” Hoje os clientes da agência são atendidos por quatro gerentes de relacionamento. Assim as carteiras que trabalham com empresas maiores, passaram a atender um numero mais reduzido de empresas. Com isto o gerente possui mais tempo para conhecer bem as necessidades dessas empresas e oferecer soluções adequadas a essas necessidades e podendo planejar suas ações.

Sérgio Felício lembra que os funcionários que trabalham no setor possuem grande conhecimento na sua área de atuação, sendo efetuadas frequentes atualizações e aprimoramentos do conhecimento através de cursos auto instrucionais e cursos presenciais disponibilizados pelo banco.

Outro ponto forte citado por Marcos Wiese é em relação às taxas de juros. O Banco do Natan tem sempre praticado uma das menores taxas de juros com relação ao mercado financeiro.

Um dos pontos mais importantes em qualquer instituição é a Ética. Segundo Marcos Wiese este é um ponto fundamental e muito forte na agência e na instituição financeira como um todo.

Não adianta dispor produtos aos clientes, vendendo-os com benefícios que os mesmos não possuem e, portanto não podem cumprir ou que tenham um custo muito elevado que os benefícios não compensam. A instituição pode ter até lucro num primeiro momento, mas a empresa perderá a confiança do cliente e a partir daí vai ficar difícil recuperar a imagem perante ele. Tudo isto acabará por forçar o cliente a buscar outra instituição financeira para suprir suas necessidades.

3.3.3.4 Pontos fracos

Os pontos fracos apontados pelos entrevistados são os seguintes:

- Disponibilização de limite de crédito para novos clientes. Sérgio Felício coloca que quando é realizado a abertura de conta de um cliente novo, fica difícil estabelecer um limite de crédito com valores condizentes com o porte da empresa. Geralmente o sistema estabelece um limite de crédito pequeno, e não há muita interferência por parte dos funcionários da agência, ou seja, o gerente não tem poderes e nem alçada para realizar/impostar limites superiores ao calculado pelo sistema.

- Cultura de visitas: segundo Marcos Wiese um outro ponto fraco da agência é a questão da visita focada ao cliente. Ainda existe certa dificuldade de se criar a cultura da visita ao cliente.

- Processos burocráticos: Marcos Wiese coloca também que ainda existe muita burocracia envolvida dentro do processo de negociação dos limites e das operações com o cliente.

- Diferenciação das taxas de juros: segundo Sérgio Felício outro ponto fraco é a diferenciação das taxas de juros somente em função do critério de faturamento. Com a atual política de flexibilização de taxas, as menores empresas não conseguem uma taxa de juros iguais a empresas maiores. Segundo ele, “deveria-se criar outros mecanismos ou critérios de flexibilização de taxas de juros, para que dentro de determinadas negociações fosse possível disponibilizar ao cliente uma taxa menor.”

3.3.3.5 Matriz SWOT

Segue abaixo um quadro com o resumo da análise SWOT para melhor visualização.

<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Funcionários bem qualificados - Marca é sinônimo de solidez, segurança e confiabilidade - Estrutura de atendimento às empresas - Qualidade do atendimento - Grande diversidade de produtos, linhas de crédito e serviços - Linhas de crédito com recursos do BNDES - Taxas de juros atrativas - Ética e transparência nas negociações 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processos burocráticos - Falta de cultura de visitas - Diferenciação das taxas de juros - Disponibilização de limites de crédito para novos clientes
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Praça com bom potencial econômico - Mudança do mercado consumidor do setor moveleiro - Elevação do prazo de recebimento da indústria - Maior necessidade de capital de giro para financiar vendas - Necessidade de novos investimentos - Novas linhas de crédito lançadas pelo governo - Mercado possui condições para a expansão da base de clientes 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instabilidade no cenário econômico mundial - Concorrência acirrada - Clientes menos fiéis - Queda acentuada do dólar - Elevação da taxa básica de juros – Selic

Quadro 1 – Análise SWOT

Fonte: Autor

3.3.4 Objetivos e metas

3.3.4.1 Objetivo

Incrementar o volume de crédito do Banco do Natan junto às empresas de São Bento do Sul.

3.3.4.2 Metas

Conforme exposto pelo sr. Marcos Wiese, a definição do orçamento do banco é realizado pela Diretoria do mesmo, que repassa os números para as Superintendências Estaduais, que por sua vez divide este orçamento entre as agências do Estado. Conforme orçamento deste ano no segmento de pessoa jurídica, a agência necessita crescer 25% no item capital de giro no ano de 2011 e 35% em Financiamento de investimentos.

Por tanto para a definição das metas a serem almeçadas para este plano de marketing para o ano de 2012, será utilizado como base o incremento percentual conforme acima mencionado, para a agência cumprir até 31/12/2012 os números orçados e esperados para os dois indicadores, ficando as metas assim estabelecidas:

- Capital de Giro PJ: incremento de 25% até dezembro/2012 sobre o realizado de 31/12/2011;
- Financiamento de investimentos: incremento de 35% até dezembro/2012 sobre o realizado de 31/12/2011.

3.3.5 Estratégias de marketing

A praça de São Bento do Sul é uma praça ligada fortemente à indústria. Hoje atuam no município indústrias do setor moveleiro, têxtil, metalúrgico, cerâmico e plástico. Além disto, ainda existe um grande número de comércio. Dentro deste universo de empresas existe uma

grande possibilidade de expansão da base de clientes pessoas jurídicas para a agência São Bento do Sul. Esta certeza é compartilhada por todos os gerentes entrevistados.

Segundo Alexssandro de Couto, ao se analisar os dados econômicos do município e compará-los aos negócios existentes hoje na agência São Bento do Sul, percebe-se que “existem ainda grandes oportunidades de crescimento e uma boa fatia de mercado a ser conquistado.”

Segundo opinião de Sérgio Felício “todo mercado sempre possui possibilidade de expansão”, desta forma existe sim a possibilidade de se conquistar novos clientes e ampliar a carteira de crédito na agência.

Por tanto é necessário se focar em buscar a elevação dos números da pessoa jurídica junto às empresas de São Bento do Sul, principalmente na ampliação da carteira de crédito. Para tanto deve-se pensar a respeito de que estratégias e ações a serem tomadas para poder possibilitar este crescimento.

Uma das estratégias que podem ser utilizadas para a expansão do crédito é a prospecção de novos clientes. Segundo Marcos Wiese, é necessário que cada gerente de relacionamento preocupe-se em conquistar mensalmente novos clientes, realizando visitas a empresas que hoje ainda não são clientes do Banco do Natan e oferecendo os produtos e serviços disponíveis, demonstrando as vantagens de se tornar um cliente.

Outra estratégia sugerida por Alexssandro de Couto é fazer uma revisão dos atuais limites de crédito e reavaliar, se necessário, os limites dos clientes atuais, verificando-se quais linhas podem ser oferecidas ao cliente, visando ampliação dos negócios.

Sérgio Felício discorre que primeiramente é necessário conhecer bem os atuais clientes que a agência possui, deve-se buscar criar um relacionamento mais próximo com o cliente. Para isto é necessário oferecer a ele soluções e serviços que auxiliem a empresa a resolver seus problemas e que coloquem a sua disposição a possibilidade de ela também buscar seu crescimento através da ampliação de sua produção e do aumento das suas vendas. E um item fundamental na busca do estreitamento do relacionamento é sempre cumprir o que foi prometido. Para isto é fundamental conhecer bem os produtos e serviços do banco, bem como suas políticas de crédito para poder oferecer somente aquilo que possamos cumprir.

Outra questão interessante é otimizar os processos de cadastro e de crédito. Segundo os entrevistados é essencial que se consiga dar retorno adequado ao cliente no menor tempo possível, seja para realizar a atualização de cadastro ou para disponibilizar uma nova liberação de crédito para o cliente. A agilidade se torna uma ferramenta importante na fidelização do cliente junto ao banco.

Outro ponto fundamental, abordado pelo Sr. Marcos Wiese, é “estarmos sempre em contato com o cliente.” Podendo ser este contato de duas formas: por telefone e presencialmente. O contato com o cliente é importante para poder oferecer a ele os produtos e serviços do banco. Quando o cliente possui a necessidade naquele instante você já pode passar as características do produto, tais como prazo, taxa de juros e fechar o negócio. E mesmo que naquele momento o cliente não tenha necessidade do item, mas futuramente quando houver esta necessidade ele vai se lembrar da oferta que o banco fez e vai procurar a agência para o fechamento do negócio.

As visitas presenciais ou pessoais às empresas e seus dirigentes são de extrema importância. Somente visitando o cliente é que conhecemos a situação da empresa, suas instalações físicas, sua estrutura administrativa, como está sua produção, suas vendas, quais as necessidades e carências que ela possui. Desta forma teremos uma visão mais clara do que a empresa está necessitando e por outro lado teremos mais segurança na hora de emprestar dinheiro ao cliente, o que também é fundamental para a instituição financeira.

Na opinião de Alexssandro de Couto, outra estratégia importante é o banco estar presente em eventos empresariais. Estes eventos podem ser em associações de classes de empresas, reuniões nos sindicatos, associações comerciais, participações de feiras de setores de produção, entre outros. Estas oportunidades são importantes para divulgação do nome do banco e de seus produtos.

Além disto, uma estratégia interessante, segundo Sérgio Felício, é a “realização de jantares com determinados grupos de empresas para confraternização e também para a apresentação de produtos e serviços específicos aos clientes.” Esta estratégia é bastante interessante, pois podem ser realizados grupamentos de empresas específicas, desta forma é possível direcionar determinados produtos e serviços para apresentação e oferta a este grupo de clientes.

Outra estratégia interessante, segundo Alexssandro de Couto, seria verificar a viabilidade de realizar a divulgação da instituição à nível local, através da inserção de propaganda em um jornal local, de circulação diária, e em uma emissora de rádio local.

Resumindo tudo que foi exposto acima, podemos elencar as seguintes estratégias a serem utilizadas:

- Realizar a prospecção de novos clientes;
- Realizar treinamentos internos sobre produtos e serviços;
- Revisar todos os limites de créditos dos clientes Pessoa Jurídica;
- Estreitar o relacionamento com o cliente, criando um ambiente de parceria;

- Redução das taxas de juros, quando possível e necessário, para conquista de novos clientes/negócios;
- Otimizar processos internos;
- Participar de eventos realizados por entidades de classe ou empresariais;
- Realizar eventos, tais como jantares ou palestras;
- Realizar propaganda em um jornal local, de circulação diária, e em uma emissora de rádio local;

3.3.6 Programas de ação

3.3.6.1 Unidade de Negócio

Setor Pessoa Jurídica do Banco do Natan – Agência São Bento do Sul.

3.3.6.2 Segmento de atuação e Definição de Público-Alvo

O segmento de atuação será o de Pessoa Jurídica, sendo que o público alvo são empresas comerciais, industriais e prestadoras de serviços de pequeno, médio e grande porte.

3.3.6.3 Posicionamento

Somos a melhor instituição financeira no atendimento a empresas, atuando em parceria com as mesmas, visando o crescimento mútuo.

O posicionamento do Banco do Natan é a de um banco completo, especializado em segmentos de mercado, possuindo ainda atributos importantes associados à marca como: tradição, disponibilidade, confiança, solidez. O Banco do Natan é a mais antiga instituição

bancária brasileira, sendo reconhecido pela participação fundamental para o desenvolvimento econômico e social do país, sendo hoje o maior banco da América Latina.

A cada ano, o Banco realiza campanhas institucionais para promover sua imagem e reforçar seu posicionamento, buscando desta forma valorizar seus diferenciais.

3.3.6.4 Marca

Segundo o gerente geral da agência, Sr. Marcos Wiese, O Banco do Natan possui importantes atributos associados a sua marca, tais como: tradição, solidez, segurança, confiabilidade e disponibilidade. Estes atributos foram conquistados ao longo da história do banco, que hoje possui 203 anos de existência.

Segundo pesquisa do Instituto Data folha e a Folha de São Paulo divulgado em 25/10/2011, o Banco do Natan é o vencedor da categoria “Banco” do prêmio “Folha Top of Mind 2011”³, que reconhece as marcas mais lembradas pelos brasileiros. A instituição é vencedora desta categoria pela 20ª vez, com índice de lembrança nacional de 37%.

3.3.6.5 Produto

O Banco do Natan possui produtos que atendem todas as necessidades da empresa, seja para suprir o capital de giro da empresa, efetuar antecipação dos recebíveis que a empresa possui, ou ainda, se a empresa possui planos e quer efetuar algum investimento como a compra de equipamentos e máquinas, construção e reforma, investimento em informatização, etc. Abaixo constam algumas das principais linhas de crédito utilizadas pelos clientes do Banco do Natan.

- Capital de Giro: BB Giro Rápido, BB Capital de Giro Mix-Pasep, Capital de Giro Pré-fixado, BB Giro Empresa Flex, BB Giro Empresa Flex Estruturado, BB Giro Empresa

³ Fonte:

<http://portalimprensa.uol.com.br/noticias/brasil/45335/folha+de+spaulo+e+datafolha+divulgam+vencedores+do+folha+top+of+mind+2011/>
<http://www1.folha.uol.com.br/topofmind/995780-financas-propagandas-engracadas-dao-vitoria-a-bradesco-seguros.shtml>

Flex Exportação, Progeren, Revitaliza, Conta Garantida BB, BB Giro Recebíveis, BB Giro Cartões.

- Antecipação de Recebíveis: Desconto de Títulos, Desconto de Cheques, Antecipação de Crédito ao Lojista (cartões de crédito).

- Financiamento de investimentos: Proger Urbano Empresarial, Leasing, Finame Empresarial, Finame Empresarial PSI, BNDES Automático, Cartão BNDES, Revitaliza.

- Comércio Exterior: ACC – Adiantamento de Contrato de Câmbio, ACE – Adiantamento de Cambiais Entregues, FINIMP – Financiamento à Importação.

É necessário que se observe qual(is) o(s) produto(s) que se adapta(am) melhor ao cliente. Para tanto é necessário que se mantenha no dia a dia, um bom relacionamento com o cliente, podendo-se desta forma conhecer quais as suas reais necessidades e oferecer o produto ou serviço adequado para suprir estas necessidades.

Deverá ser criado um tipo de ficha resumo de produto que contenha as principais informações a respeito do produto, tais como, nome do produto, finalidade, principais características, prazo de pagamento, taxa de juros, público-alvo, entre outros. O tamanho de cada ficha deverá ser de no máximo uma página. Esta ferramenta fará com que haja uma maior facilidade em escolher o produto mais adequado ao cliente, além de uma maior agilidade em buscar informações a respeito de um produto sem ter que perder muito tempo na procura dele nas instruções ou normativos existentes. Esta ficha deverá ser atualizada de certo em certo tempo para que ela esteja sempre condizente com as instruções normativas do banco.

3.3.6.6 Preço

Preço (tarifas bancárias + juros bancários) mais baixo que a maioria dos concorrentes.

Observar os produtos e serviços oferecidos pela concorrência e os seus preços praticados. Deverão ser adotados preços que sejam mais atrativos para os clientes que o preço dos concorrentes, ou então se agregar mais valor aos produtos e serviços oferecidos.

Quando se tratar da conquista de um novo cliente, na medida em que for necessário, poderá se praticar as taxas de juros mais baixo possíveis na alçada da agência ou da Superintendência Estadual, a fim de atrair a empresa a se tornar cliente do Banco do Natan.

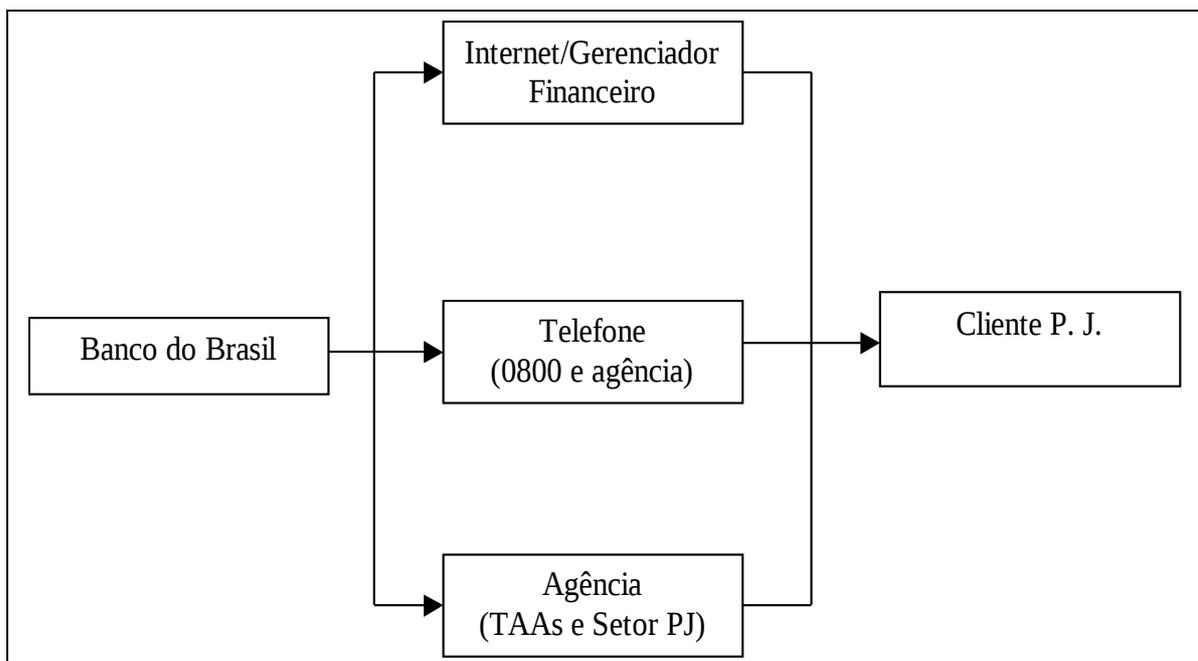
3.3.6.7 Promoção

Oferecer ao cliente produtos e serviços mais atrativos que o dos concorrentes. Além disso, para estimular o cliente a se tornar um cliente parceiro, devem ser realizados jantares ou almoços, onde haja a participação dos funcionários da agência e os clientes de cada carteira. Desta forma conseguirá se criar um clima mais confiável e uma maior união com o cliente.

Deverá ainda ser realizadas propagandas do atendimento a Pessoa Jurídica do BB, tanto de produtos e serviços, na principal rádio local e no jornal de maior circulação na cidade.

3.3.6.8 Praça ou Distribuição

3.3.6.8.1 Canais de Distribuição



Quadro 2: Canais de Distribuição

Fonte: autor

3.3.6.8.2 Recomendações para os canais de distribuição

Internet / Gerenciador Financeiro

- apresentar boa aparência visual;
- ser de fácil visualização;
- ter informações suficientes sobre produtos e serviços para tirar as dúvidas dos clientes;

Telefone (0800 e agência):

- sempre se identificar e cumprimentar o cliente no início da ligação;
- atender o cliente cordialmente sempre que entrar em contato com ele;
- sempre chamar o cliente pelo seu nome;
- ao prometer para o cliente algo, cumpra-o conforme o prometido;
- falar com clareza e segurança nas afirmações;
- conhecer bem os produtos ou serviços oferecidos;
- quando o assunto não se tratar com você, direcionar corretamente as ligações para a pessoa adequada e explicar o caso ao colega antes de passar a ligação, evitando assim de que o cliente precise repetir novamente o que já havia lhe mencionado;

Agência (Setor PJ):

- atender o cliente cordialmente em todas as vezes que entrar em contato com ele;
- falar com clareza e segurança/certeza nas afirmações;
- conhecer bem os produtos e serviços que o banco oferece;
- não fazer pré-conceitos quanto a venda de produtos para certos clientes, como por exemplo: “para este cliente não adianta nem oferecer, pois eu sei que ele não vai adquirir este produto”
- no momento de você demonstrar algum produto para o cliente, mostre todas as vantagens que ele virá a proporcionar ao cliente;

- ao prometer para o cliente algo, cumpra-o;
- sempre estar atento ao que a empresa necessita.

3.3.6.9 Estrutura dos planos de ação

ESTRATÉGIA 1: Realizar treinamentos internos sobre produtos e serviços

OBJETIVO: Conhecer os produtos e serviços destinados às pessoas jurídicas disponíveis no Banco do Natan.

DIRETRIZES: Solicitar cursos auto instrucionais disponibilizados pelo banco. Verificar quem possui mais conhecimento sobre cada produto e realizar reuniões com os integrantes do setor para disseminar o conhecimento, além da atualização através dos normativos do banco.

RESPONSÁVEL: Gerente de Negócios.

PRAZO: Início - 02/01/2012 Fim - 31/03/2012

ORÇAMENTO: não há necessidade de recursos adicionais.

CONTROLE: Através da criação de planilha de Excel.

ESTRATÉGIA 2: Otimizar processos internos

OBJETIVO: Agilizar a atualização dos cadastros dos clientes, cálculo dos limites de crédito e análise das operações de crédito.

DIRETRIZES: Rever os procedimentos internos relacionados a confecção e atualização de cadastro, desde a solicitação dos documentos ao cliente até o término do processo e da análise de limite de crédito, procurando simplificar processos e agilizar os procedimentos.

RESPONSÁVEL: Gerente de Negócios.

PRAZO: Início - 02/01/2012 Fim - 30/01/2012

ORÇAMENTO: não há necessidade de recursos adicionais.

CONTROLE: Acompanhamento e disseminação através de reuniões com todos os integrantes do setor de atendimento à Pessoa Jurídica.

ESTRATÉGIA 3: Revisar limites de créditos dos clientes pessoa jurídica

OBJETIVO: Ampliar a disponibilização de limites para contratação de novas operações de crédito.

DIRETRIZES: Solicitar atualização de cadastro aos clientes e contadores. Atualizar o cadastro dos clientes e realizar a reavaliação do limite de crédito buscando ampliar a disponibilidade de margens dos respectivos limites.

RESPONSÁVEL: Todos os gerentes de relacionamento pj e seus assistentes de negócios.

PRAZO: Início - 02/01/2012 Fim - 31/03/2012

ORÇAMENTO: não há necessidade de recursos adicionais.

CONTROLE: Através da criação de planilha de Excel e acompanhamento no Aplicativo REL.

ESTRATÉGIA 4: Estreitar o relacionamento com o cliente, criando um ambiente de parceria.

OBJETIVO: Criar um relacionamento duradouro com o cliente, estreitando o relacionamento e criando laços de parceria e fidelização do cliente.

DIRETRIZES: A cada contato com o cliente prestar um atendimento que encante ao cliente, verificar suas necessidades e cumprir todas as promessas feitas.

RESPONSÁVEL: Todos os integrantes do setor de atendimento à Pessoa Jurídica.

PRAZO: Início - 02/01/2012 Fim - 30/12/2012

ORÇAMENTO: não há necessidade de recursos adicionais.

CONTROLE: Acompanhamento e disseminação através de reuniões com todos os integrantes do setor de atendimento à Pessoa Jurídica.

ESTRATÉGIA 5: Visitas às empresas e realização de oferta ativa diária via telefone.

OBJETIVO: Oferecer os produtos e serviços do banco que supram as necessidades dos clientes.

DIRETRIZES: Realizar visitas aos clientes, sendo no mínimo uma visita a cada dois meses. Realizar contatos telefônicos diariamente na parte da manhã, oferecendo produtos e serviços que vão de encontro às necessidades dos clientes.

RESPONSÁVEL: Todos os Gerentes de Relacionamento.

PRAZO: Início - 02/01/2012 Fim - 30/12/2012

ORÇAMENTO: não há necessidade de recursos adicionais.

CONTROLE: Através da criação de planilha de Excel e acompanhamento no Aplicativo REL.

ESTRATÉGIA 6: Prospecção de novos clientes

OBJETIVO: Realizar a prospecção de novos clientes pessoas jurídicas.

DIRETRIZES: Solicitar indicação de escritórios de contabilidade de novos clientes para abertura de conta corrente. Solicitar indicação dos atuais clientes de empresas conhecidas da mesma, tais como clientes, fornecedores da mesma ou amigos. Realizar visitas a estas empresas e a outras de interesse do banco.

RESPONSÁVEL: Todos os gerentes de relacionamento pj.

PRAZO: Início - 02/01/2012 Fim - 30/12/2012

ORÇAMENTO: não há necessidade de recursos adicionais.

CONTROLE: Acompanhamento através do Programa Sinergia na Intranet do Banco do Natan.

ESTRATÉGIA 7: Participar de eventos realizados por entidades de classe ou empresariais

OBJETIVO: Mostrar-se presente em eventos na sociedade, divulgando as vantagens de ser cliente do banco, demonstrando sua forma de atuação, seus produtos e serviços.

DIRETRIZES: Participar de eventos, reuniões de entidades de classe e feiras especializadas, fortalecendo e divulgando o nome da instituição, seus produtos e serviços. Distribuir folders e panfletos.

RESPONSÁVEL: Gerente Geral.

PRAZO: Início - 02/01/2012 Fim - 30/12/2012

ORÇAMENTO: não há necessidade de recursos adicionais.

CONTROLE: Realizar agendamento dos eventos em agenda específica.

ESTRATÉGIA 8: Realizar eventos específicos, tais como jantares e palestras com clientes.

OBJETIVO: Divulgar produtos e serviços do banco.

DIRETRIZES: Realizar eventos, jantares com clientes e palestras sobre determinados produtos e serviços do banco. Entregar folders e panfletos. Realizar eventos com grupos específicos, tais como contadores, clientes de mesmo setor de atuação, etc.

RESPONSÁVEL: Gerente de Negócios.

PRAZO: Início - 02/01/2012 Fim - 30/12/2012

ORÇAMENTO: R\$ 6.000,00 por ano.

CONTROLE: Realizar agendamento dos eventos em agenda específica.

ESTRATÉGIA 9: Utilização de linhas de crédito com recursos do BNDES e do FAT.

OBJETIVO: Divulgar linhas de crédito com recursos do BNDES e do FAT para atração de clientes novos e elevação do volume de negócios com os atuais clientes.

DIRETRIZES: Realizar oferta ativa de linhas de crédito, tanto para capital de giro bem como para investimento, com juros subsidiados e recursos oriundos do BNDES e do FAT. Verificar a necessidade de investimento pela empresa e oferecer linhas como o Finame Empresarial PSI, Proger Urbano Empresarial, Revitaliza, entre outros. Distribuir folders dos produtos aos clientes. Frisar os benefícios aos clientes, como prazo de carência e de pagamentos longo, juros reduzidos.

RESPONSÁVEL: Todos os Gerentes de Relacionamento.

PRAZO: Início - 02/01/2012 Fim - 30/12/2012

ORÇAMENTO: não há necessidade de recursos adicionais.

CONTROLE: Agenda da carteira e planilha do Excel.

ESTRATÉGIA 10: Redução da taxa de juros para atração de novos clientes.

OBJETIVO: Conquistar novos clientes e novas operações de crédito.

DIRETRIZES: Realizar oferta ativa de linhas de capital de giro, reduzindo as taxas de juros para atrair novas operações e novos clientes. Viabilizar junto à Superintendência Estadual a flexibilização de encargos e juros para operações específicas e com valores maiores de R\$ 100.000,00.

RESPONSÁVEL: Todos os Gerentes de Relacionamento.

PRAZO: Início - 02/01/2012 Fim - 30/12/2012

ORÇAMENTO: não há necessidade de recursos adicionais.

CONTROLE: Agenda da carteira e planilha do Excel.

ESTRATÉGIA 11: Realizar propaganda em um jornal local e em uma emissora de rádio local.

OBJETIVO: Divulgar produtos e serviços do banco.

DIRETRIZES: Elaborar propaganda a ser veiculada em um jornal de circulação local, com tiragem diária. Da mesma forma elaborar propaganda a ser veiculada em uma rádio local. Negociar horários, valores e formas de veiculação da propaganda.

RESPONSÁVEL: Gerente Geral e Gerente de Negócios.

PRAZO: Início - 02/01/2012 Fim - 30/06/2012

ORÇAMENTO: R\$ 3.000,00 por semestre.

CONTROLE: Realizar controle das despesas conforme verba disponível em planilha do Excel.

3.3.7 Formas e métodos de controle

Para saber como está o andamento dos números orçados e verificar o cumprimento dos objetivos o banco dispôs às agências uma ferramenta de acompanhamento e controle, o programa Sinergia. Segundo Marcos Wiese através desta ferramenta é possível verificar o desempenho da agência, não somente dos itens de crédito Pj, mas de todos os indicadores e orçamentos da agência, como por exemplo, capital de giro PJ, Investimento Pj, Captação, Depósito a Prazo, Poupança, fundos de investimento, seguridade, contas especiais, etc. Esta ferramenta é atualizada diariamente, sendo que desta forma pode-se ter uma certeza absoluta de como está o andamento dos negócios. Isto torna possível o redirecionamento dos esforços para um ou outro produto que está mais longe do orçado que os demais, facilitando o gerenciamento dos números.

3.4 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Para finalizar foi questionado aos entrevistados se em sua opinião o planejamento de marketing influencia no sucesso do banco no atendimento às empresas. Segundo Alex de Couto o “Planejamento torna-se fundamental para que a organização atinja o sucesso.” Segundo ele o “planejamento de marketing pode ser utilizado como uma ferramenta de gestão que podemos utilizar e atualizar regularmente, pois permite analisar o mercado, adaptando-se as suas constantes mudanças e identificando as tendências. Por meio dele podemos definir

resultados a serem alcançados e formular estratégias para atingirmos uma melhor competitividade.”

Para Marcos Wiese o planejamento de marketing é importante para sermos percebidos no mercado, ele nos auxilia na divulgação da imagem do banco, fazendo com que as empresas possam conhecer a instituição, quem somos, o que fazemos, do que dispomos, entre outros. Percebemos também que não existe um planejamento de marketing formal, ao menos não agência. Segundo Alex de Couto, o Banco apresenta e estabelece um planejamento de forma massificada por setor de atuação (corporate, empresarial, micro e pequenas empresas, etc). Porém, segundo ele não existe um planejamento formal específico para São Bento do Sul. No entanto, Marcos Wiese afirma que existem sim algumas ações sendo tomadas, tais como: contatos diários com os clientes para oferta ativa de crédito e seguridade, busca de novas empresas através de indicação de contadores e empresas já clientes da agência, entre outras.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido a grande concorrência existente no mercado financeiro e a necessidade de se realizar um planejamento das atividades a fim de melhor atender às expectativas de crescimento da carteira de crédito, foi desenvolvido o presente trabalho, tendo-se como propósito a elaboração de um Plano de Marketing para o setor Pessoa Jurídica da agência São Bento do Sul, visando o incremento no volume de crédito do Banco do Natan junto às empresas de São Bento do Sul.

O desenvolvimento de um plano de marketing foi uma tarefa de suma importância, tanto para a agência em que atuo, bem como para os funcionários que nela atuam. Através deste trabalho tivemos a oportunidade de verificar com uma proximidade maior qual a necessidade da agência, mais especificamente com relação ao crescimento almejado para o crédito Pj (capital de giro e financiamento de investimentos).

Já para os funcionários da agência espero que esta ferramenta seja usada para auxiliar no planejamento e na execução das atividades diárias para atender as metas de ampliação do crédito propostas para a agência e pelas quais somos responsáveis.

Para o desenvolvimento deste trabalho, buscamos primeiramente o embasamento teórico a respeito do assunto, através de pesquisa bibliográfica tendo como referência para a realização do mesmo autores como: Kotler, Churchill, Ferrel e Hartline, entre outros.

O método de pesquisa qualitativo ou exploratório mostrou-se mais viável, tendo como principal razão para a escolha do mesmo o fato de que o número da amostra (respondentes) ser limitado a um número pequeno de funcionários. Roesch (1999) sugere que quando isto ocorre, as técnicas de pesquisa qualitativa ou exploratória são mais aconselháveis, pois conseguem mais sucesso, fazendo com que se adquira conhecimento e se possa construir uma intervenção mais bem sucedida. Como instrumento de pesquisa efetuamos o levantamento de dados através de entrevistas em profundidade, elaborando roteiro de perguntas abertas pré-elaboradas. A entrevista em profundidade é um dos principais e mais importantes instrumentos para a realização da coleta de dados a respeito de algum item de caráter qualitativo.

Concluída a fase da coleta de dados, foram efetuadas as análises de acordo com a técnica qualitativa utilizando o método da Análise de Conteúdo. Segundo Roesch (1999, pág. 169) este “método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo”, facilitando o entendimento das informações apresentadas. Os resultados coletados,

tanto através das entrevistas como de outras fontes, serviram de fundamentação e base para este trabalho.

Através das entrevistas realizadas, obtivemos inúmeras constatações que enriqueceram este trabalho e com base nelas conseguimos atingir os nossos objetivos específicos. Com base em tudo isto que foi mencionado, conseguimos completar o objetivo principal proposto no início deste trabalho: a elaboração de um Plano de *Marketing* para o setor Pessoa Jurídica da agência São Bento do Sul, visando um incremento no volume de negócios do Banco do Natan junto às empresas de São Bento do Sul.

Este plano de *marketing* foi direcionado para ser aplicado para o ano de 2012. É importante mencionar que este é o primeiro plano de *marketing* a ser formulado para este fim na agência São Bento do Sul. Ele poderá ser tomado como base para a realização de outros planos de *marketing*, sempre que necessário. É interessante para a empresa que se crie uma cultura de elaborar um plano a nível de agência, no mínimo uma vez por ano, pois desta forma facilita-se o dia-a-dia da agência através de objetivos claramente definidos e estratégias que indiquem o caminho a ser trilhado para conseguir chegar a estes objetivos.

Por fim é necessário reconhecer que existem algumas limitações com relação ao presente estudo, sendo que a maior delas é o número reduzido da amostragem utilizada, neste caso reduzido a três funcionários de nível gerencial foram entrevistados. Como sugestão para uma próxima análise e elaboração de um novo plano de marketing será interessante aumentar o número de amostra, entrevistando todos os funcionários envolvidos no processo de atendimento à pessoa jurídica. Além disto, as entrevistas podem também ser estendidas à clientes da agência, criando-se outro roteiro de perguntas pré-elaboradas específicas para este público. Desta forma ter-se-á uma maior proximidade da realidade e uma maior eficiência e eficácia do plano de marketing.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Cassia. **Brasil tem menor taxa de desemprego desde 2002, diz IBGE**. O Globo, Rio de Janeiro, 27 jan. 2011. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2011/01/27/brasil-tem-menor-taxa-de-desemprego-desde-2002-diz-ibge-923615601.asp>> acesso em: 20 abr. 2011.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Agências bancárias em funcionamento no país. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?relagpab>> acesso em 20/09/2011.

BOONE, Luis E. e KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.

CHURCHILL, Gilbert A. e PETER, J. Paul. Tradução: Cecília Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Definition of Marketing. American Marketing Association. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>> acesso em: 30 de abr. 2011.

DIAS, Sérgio Roberto, *et al.* **Marketing: estratégia e valor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

EMPREGO INDUSTRIAL cresce 3,4% em 2010, maior taxa desde 2002. **IBGE**, Brasília, 11 fev. 2011. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1820&id_pagina=1> acesso em: 20 abr. 2011.

FERREL, O. C. e HARTLINE, Michael D. Tradução: Mauro de Campo Silva e Roberto Galman. **Estratégia de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FREITAS, Henrique, *et al.* O método de pesquisa survey. São Paulo/SP: **Revista de Administração da USP, RAUSP**, v. 35, nr. 3, Jul-Set. 2000, p.105-112

GULLO, José & PINHEIRO, Duda. **Comunicação integrada de marketing: gestão dos elementos de comunicação: suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

HOOLEY, Graham J. *et al.* **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

IZAGUIRRE, Mônica. Estendido ao setor de autopeças, Revitaliza ganha mais R\$ 6,7 bilhões. **Valor Online**, São Paulo, 14 set. 2011. Disponível em:

<<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/valor/2011/09/14/estendido-ao-setor-de-autopeças-revitaliza-ganha-mais-r-67-bilhoes.jhtm> > acesso em: 16 set. 2011.

KOTLER, Philip. Tradução: Ailton Bonfim Brandão. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTOS, Ana Maria *et al.* **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. Porto Alegre, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

MENEZES, Felipe. Folha de S.Paulo e Datafolha divulgam vencedores do "Folha Top of Mind 2011". **Portal Imprensa**, São Paulo, 26 out. 2011. Disponível em: <<http://portalimprensa.uol.com.br/noticias/brasil/45335/folha+de+spaulo+e+datafolha+divulg+am+vencedores+do+folha+top+of+mind+2011/>> acesso em: 26 out. 2011.

Perfil Sócio Econômico de São Bento do Sul 2010. Disponível em : <http://www.acisbs.org.br/sala-de-imprensa/downloads/id/2/Perfil+Socioeconomico>, acessado em 10/09/2011.

PINSONNEAULT, A. & KRAEMER, K. L. **Survey research in management information systems: an assesment**. *Journal of Management Information System* , 1993.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO BENTO DO SUL, **Dados Sócio-Econômicos**. Disponível em: <http://www.saobentodosul.sc.gov.br/> - acesso em 20/09/2011.

REA, Louis M. e PARKER, Richard A. Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

SANDHUSEN, Richard L. Tradução: Robert Brian Taylor. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

SKACEL, Robert K. **Plano de Marketing: como prepara-lo: o que ele deve conter**. São Paulo: Nobel, 1992.

SPITZ, Clarisse. PIB brasileiro fecha 2010 com crescimento de 7,5%, maior desde 1986, aponta IBGE. **O Globo**, Rio de Janeiro, 03 mar. 2011. Disponível em:

<<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2011/03/03/pib-brasileiro-fecha-2010-com-crescimento-de-7-5-maior-desde-1986-aponta-ibge-923926837.asp>> acessado em: 20 abr. 2011.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório**. São Paulo: Atlas, 1978.

VIOTTO, Jordana. Finanças: propagandas engraçadas dão vitória a Bradesco Seguros. **Folha.com**, São Paulo, 25 out. 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/topofmind/995780-financas-propagandas-engracadas-dao-vitoria-a-bradesco-seguros.shtml>> acesso em: 26 out. 2011.

APÊNDICE A

Entrevista A – Roteiro para entrevista aplicada ao Gerente Geral da Agência

- 1) Na sua opinião qual é o setor de maior importância para o crescimento da agência e de seus negócios?
- 2) Dentro deste setor, qual o produto ou indicador que pode ser mais influenciado pela elaboração de um plano de marketing?
- 3) Como você define hoje o posicionamento de mercado do Banco do Natan?
- 4) Como você define hoje a marca “Banco do Natan”?

APÊNDICE B

Entrevista B – Roteiro para entrevista aplicada ao Gerente Geral da Agência e aos Gerentes de Relacionamento de atendimento à Pessoa Jurídica

- 1) Qual a importância do setor pessoa jurídica no BB?
- 2) Qual a sua representatividade no resultado final de uma agência?
- 3) O atendimento à pessoa jurídica pode trazer outros negócios para o Banco?
- 4) Na sua opinião o planejamento de marketing influencia no sucesso do Banco no atendimento às empresas?
- 5) Atualmente existe algum tipo de planejamento para obtenção do crescimento dos negócios do BB junto às empresas locais?
- 6) Existe possibilidade de expansão da base de clientes no BB?
- 7) Quais as estratégias ou ações que você julga importante para elevar o volume de negócios com as empresas locais?
- 8) Quais as oportunidades de novos negócios no atual cenário econômico em termos de disponibilização de linhas de crédito às empresas?
- 9) Quais são as ameaças mais evidentes ao crescimento do Banco do Brasil no crédito PJ?
- 10) Quais são os pontos fortes do Banco do Brasil no atendimento às empresas?
- 11) Quais são os pontos fracos do Banco do Brasil no atendimento às empresas?
- 12) As atuais linhas de crédito que o Banco do Brasil dispõe aos seus clientes são compatíveis com os que a concorrência possui?
- 13) Como está a concorrência com os demais bancos no crédito à PJ?
- 14) Existe alguma forma ou ferramenta de controle ou de medição dos resultados esperados?