

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**André Santos Kieling**

**PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DE SOLUÇÕES  
MÓVEIS: O caso da How Mobile**

**Porto Alegre**

**2011**

**André Santos Kieling**

**PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DE SOLUÇÕES  
MÓVEIS: O caso da How Mobile**

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

**Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli**

**Porto Alegre**

**2011**

**André Santos Kieling**

**PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DE SOLUÇÕES  
MÓVEIS: O caso da How Mobile**

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

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_ - UFRGS

\_\_\_\_\_  
Orientador - Prof. Dr. José Carlos Fiorioli - UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. José Carlos Fiorioli, pelo acompanhamento e orientação durante a realização deste trabalho.

A todos os professores da Escola de Administração, por terem colaborado para o meu desenvolvimento como indivíduo e administrador

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por prover ensino de qualidade à sociedade.

Aos contribuintes que através dos seus impostos financiam a educação dos estudantes de universidades públicas, contribuindo para o desenvolvimento do Brasil.

Agradeço especialmente aos senhores Eduardo e Rodrigo Bozzeto, por terem aberto as portas de sua empresa e permitido que esse trabalho pudesse ser realizado.

A todos os amigos e parentes que não foram citados, mas sabem que contribuíram e me ajudaram nesta etapa.

Por fim, agradeço a minha enorme família, em especial aos meus incríveis pais Lino e Suzana, por todo o suporte, paciência e amor a mim dedicados durante toda a minha vida.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal a elaboração de um plano de marketing para a How Mobile, micro empresa focada no desenvolvimento de soluções de mobilidade e conteúdos para telefones celulares, com sede em Porto Alegre, RS. Esse estudo visa auxiliar à empresa no que diz respeito à sua administração de marketing, buscando a sua consolidação no mercado de soluções *mobile*. Para tanto, foi elaborado um estudo da evolução das ferramentas de telecomunicações, realizada uma análise de seu ambiente interno e externo e posteriormente elaborada a matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), onde verificou-se as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças da How Mobile. Com base nesses dados e nas teorias de administração e de marketing, estabeleceu-se objetivos e elaborou-se estratégias de marketing. Por fim, foram determinados o plano de ação e as ferramentas de controle e reavaliação necessários para a implementação desse plano de marketing na empresa.

Palavras-chave: plano de marketing, SWOT, soluções móveis, mobile, SVA, aplicativos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapa das regiões de Telefonia.....	17
Figura 2 – Discriminação dos acessos fixos entre autorizadas e concessionárias... .....	18
Figura 3 – Mapa das regiões de SMP.....	19
Figura 4 – Participação de mercado por operadora de telefonia móvel.....	20
Figura 5 – Participação dos tipo de planos.....	21
Quadro 1 - <i>Market share smartphones</i> .....	27
Quadro 2 - <i>Market share</i> por sistema operacional - <i>smartphones</i> .....	28
Quadro 3 - <i>Market share</i> por sistema operacional - <i>tablets</i> .....	30
Figura 6 - Propensão a <i>download</i> por tipo de aplicativos (%).....	31
Figura 7 – O processo de planejamento de marketing .....	36
Figura 8 – Matriz análise SWOT .....	41
Figura 9 - Cadeia de valor de SVA .....	53
Figura 10 - Canais de venda da How Mobile .....	59
Quadro 4 – Matriz SWOT.....	64
Quadro 5 – Estratégias de minimização das limitações .....	66
Quadro 6 – Estratégias para o aproveitamento das capacidades .....	67
Quadro 7 – Estratégias de conversão de desvantagens .....	68
Quadro 8 – Ação 1 .....	69
Quadro 9 – Ação 2.....	70
Quadro 10 – Ação 3.....	71
Quadro 11 – Ação 4.....	72
Quadro 12 – Ação 5.....	73
Quadro 13 – Ação 6.....	74
Quadro 14 – Ação 7.....	75

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	10
1.2	JUSTIFICATIVA.....	11
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>12</b>
2.1	OBJETIVO GERAL .....	12
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
<b>3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO: EVOLUÇÃO DAS TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL .....	15
4.1.1	<b>Telefonia móvel</b> .....	<b>18</b>
4.1.2	<b>Internet</b> .....	<b>21</b>
4.1.3	<b>Tecnologia 3G</b> .....	<b>22</b>
4.1.4	<b>SVA – Serviços de Valor Adicionado</b> .....	<b>23</b>
4.1.5	<b>Smartphones</b> .....	<b>26</b>
4.1.6	<b>Tablets</b> .....	<b>29</b>
4.1.7	<b>Aplicativos</b> .....	<b>30</b>
4.2	BASES TEÓRICAS DE MARKETING .....	33
4.2.1	<b>Plano de Marketing</b> .....	<b>34</b>
4.2.2	<b>Análise do ambiente de marketing</b> .....	<b>38</b>
4.2.2.1	Análise do macroambiente de marketing – ambiente externo .....	38
4.2.2.2	Análise do ambiente interno .....	40
4.2.3	<b>Análise SWOT</b> .....	<b>40</b>
4.2.4	<b>Objetivos de Marketing</b> .....	<b>42</b>
4.2.5	<b>Estratégias de Marketing</b> .....	<b>43</b>
4.2.6	<b>Planos de ação</b> .....	<b>44</b>
4.2.7	<b>Viabilidade financeira</b> .....	<b>45</b>
4.2.8	<b>Controle</b> .....	<b>46</b>

<b>5</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>47</b>
<b>6</b>	<b>PLANO DE MARKETING – HOW MOBILE .....</b>	<b>49</b>
6.1	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	49
6.1.1	<b>Ambiente Demográfico.....</b>	<b>49</b>
6.1.2	<b>Ambiente político-legal .....</b>	<b>49</b>
6.1.3	<b>Ambiente Econômico .....</b>	<b>50</b>
6.1.4	<b>Ambiente Tecnológico .....</b>	<b>51</b>
6.1.5	<b>Ambiente sócio-cultural.....</b>	<b>51</b>
6.2	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	52
6.2.1	<b>Empresa.....</b>	<b>52</b>
6.2.2	<b>Fornecedores .....</b>	<b>55</b>
6.2.3	<b>Concorrência.....</b>	<b>56</b>
6.2.4	<b>Intermediários de marketing.....</b>	<b>56</b>
6.2.5	<b>Cliente.....</b>	<b>57</b>
6.3	ANÁLISE SWOT – FORÇAS, FRAQUEZAS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES .. .....	59
6.3.1	<b>Forças.....</b>	<b>59</b>
6.3.2	<b>Fraquezas .....</b>	<b>60</b>
6.3.3	<b>Oportunidades .....</b>	<b>61</b>
6.3.4	<b>Ameaças .....</b>	<b>63</b>
6.3.5	<b>Matriz SWOT.....</b>	<b>64</b>
6.4	OBJETIVOS DE MARKETING .....	64
6.5	ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	65
6.5.1	<b>Minimização das limitações.....</b>	<b>65</b>
6.5.2	<b>Aproveitamento das capacidades.....</b>	<b>66</b>
6.5.3	<b>Conversão de desvantagens .....</b>	<b>67</b>
6.6	PLANOS DE AÇÃO .....	68
6.6.1	<b>Ação 1: Criação de um departamento de marketing e relacionamento .....</b>	<b>69</b>
6.6.2	<b>Ação 2: Desenvolvimento de um <i>website</i> institucional para a How Mobile e de um blog sobre soluções móveis.....</b>	<b>70</b>

6.6.3	Ação 3: Elaboração de um modelo padrão de apresentação sobre soluções Mobile .....	71
6.6.4	Ação 4: Realização de eventos sobre soluções <i>mobile</i> .....	72
6.6.5	Ação 5: Realização de <i>workshops</i> sobre o desenvolvimento de aplicativos e soluções móveis .....	73
6.6.6	Ação 6: Realocação de recursos humanos para a produção de aplicativos 74	
6.6.7	Ação 7: Participação em eventos do setor Telecom e de <i>networking</i> corporativo .....	75
6.7	CONTROLE E REVISÃO.....	76
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	77
	REFERÊNCIAS .....	79

## 1 INTRODUÇÃO

Temos vivenciado nos últimos anos fortes transições e inovações nos campos da tecnologia e da comunicação. A popularização da Internet entre diversas classes sociais e faixas etárias, cria um potencial de comunicação inestimável e muda a forma como os relacionamentos ocorrem. No mesmo ritmo, aparelhos eletrônicos tornam-se obsoletos e são substituídos em um período de tempo cada vez menor.

Com a evolução dos aparelhos celulares, do acesso à banda larga (conexão em alta velocidade) móvel, assim como da gradativa ampliação da utilização das funcionalidades disponíveis, é possível constatar uma crescente demanda por ferramentas que façam uso deste novo canal de comunicação para gerar uma interação eficiente e lucrativa com o consumidor. Em outra perspectiva, a mobilidade proveniente da convergência da telefonia móvel com a internet também cria novas formas de administração de negócios e de entretenimento, através de soluções móveis integradas. Conscientes desta demanda por soluções de mobilidade, muitos profissionais e organizações voltam-se atualmente para este novo mercado, buscando visualizar formas de tirar proveito e lucro a partir deste cenário.

É nesse contexto que está inserida a How Mobile, pequena empresa especializada no desenvolvimento de soluções e conteúdo *mobile*, situada em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. A organização está crescendo mas sem um planejamento específico de marketing

Para que se possa projetar o futuro do mercado de telecomunicações é preciso analisar a sua trajetória até este ponto. Assim, serão apresentadas as evoluções da telefonia fixa, da telefonia móvel, da internet e da conexão via banda larga móvel para evidenciar a velocidade acelerada com que as ferramentas e os dispositivos em questão se desenvolvem e alteram paradigmas da sociedade.

Dado tal panorama desafiador de mercado, o presente trabalho propõe um plano de marketing para a empresa How Mobile, aplicando conceitos estudados pelo autor ao longo do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A

realização de análises ambientais, a elaboração de uma matriz SWOT e a definição de objetivos estratégicos estão entre os procedimentos adotados.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O surgimento de novas empresas nos últimos anos a partir da identificação do cenário descrito na introdução aquece o mercado de desenvolvimento de soluções móveis. O contexto de competição fica ainda mais acentuado quando constatado que o investimento inicial não representa uma barreira de entrada significativa para um novo entrante que detenha o conhecimento técnico necessário para a atividade, aumentando o número de atuantes no mercado, sejam estas empresas ou profissionais autônomos.

Dado qualquer cenário de elevado nível competitivo, um posicionamento forte é vital para o crescimento e consolidação de uma empresa. É preciso ter clareza de como ela está e como quer estar inserida no mercado. Tendo como base que as definições de estratégias resultam no posicionamento de uma empresa, o êxito ou não destas está intimamente ligado ao entendimento correto do contexto mercadológico, levando em conta as necessidades dos consumidores, as barreiras do mercado, as mudanças ambientais e a concorrência, entre outros.

A percepção, por parte das organizações, da importância de um planejamento de marketing às vezes não ocorre. É comum constatar entre as pequenas, a adoção de modelos de gestão extremamente voltados às questões de ordem operacional, que pouco consideram aspectos estratégicos do negócio.

O presente trabalho busca desenvolver o aspecto estratégico da empresa de soluções móveis How Mobile, através da elaboração de um Plano de Marketing. Busca-se elucidar para a organização qual a tendência atual e onde estão as oportunidades que financiarão a sua continuidade e o seu crescimento. Em outros termos, buscar-se-á responder a seguinte pergunta:

**Que ações a empresa How Mobile deve tomar para crescer e se consolidar em uma posição de destaque no mercado de soluções móveis?**

Para que a questão seja respondida, se faz necessário atentar também a outros questionamentos relacionados aos tipos de clientes, aos concorrentes e aos tipos de soluções e à cadeia de valor na qual a organização se insere. Todas estas informações possibilitarão a determinação das estratégias de marketing e seus respectivos planos de ação que deverão compor o Plano de Marketing para a How Mobile.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha da temática deste trabalho é oriunda da identificação empírica feita pelo autor de um movimento de expansão do mercado de tecnologia da comunicação em direção à soluções integradas de mobilidade. Tal fator constituiu a motivação inicial do estudo, que se somada ao interesse dos gestores da empresa How Mobile pela sua realização nesta organização, configurou a escolha da problemática a ser tratada.

O presente estudo será de contribuição prática para a organização a qual será dirigido. Através da elaboração de um Plano de Marketing, buscar-se-á criar ações aplicáveis e que contribuam para o desenvolvimento sustentável da empresa, com desempenho favorável, criando e mantendo boa situação financeira e firmando posição forte no mercado de soluções móveis

Considerando que o mercado de soluções móveis é recente e de características bastante específicas, este trabalho também será relevante para outras organizações do setor que busquem agregar conhecimento mercadológico e desenvolverem-se estrategicamente. As informações aqui contidas poderão indicar o ponto de partida para reflexões e análises futuras sobre o tema, bem como fornecer um modelo de gestão a ser seguido por outras empresas.

## 2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos a serem alcançados com este estudo, sendo o primeiro deles o principal foco, e os demais apenas pontos necessários à construção do estudo.

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um Plano de Marketing para a empresa de soluções móveis How Mobile.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar os ambientes externo e interno da empresa, a fim de identificar ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos, através de uma análise SWOT;
- Definir os objetivos estratégicos da empresa;
- Elaborar um plano de ação e de controle para a consolidação da empresa no mercado de soluções móveis.

### 3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 2007 e adquirida em 2009 pelos atuais sócios, a How Mobile é uma agência que provê soluções utilizando a tecnologia celular e que reúne as ferramentas necessárias para desenvolvimento da comunicação e interatividade por meio de dispositivos móveis. A empresa conta com uma plataforma de SMS conectada em todas as operadoras de telefonia celular do Brasil (Vivo, Claro, Oi, Tim) e desenvolve aplicativos para todas as plataformas móveis (iPhone, iPod Touch, iPad, Android, Blackberry).

A How Mobile tem sede em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul e é atualmente administrada pelos irmãos Eduardo e Rodrigo Bozzeto. Ambos possuem, nos seus históricos profissionais, experiência no ramo de telecomunicações (8 e 3 anos, respectivamente), com passagens pela Vivo e Oi, entre outras empresas.

Eduardo trabalhava em uma agência de publicidade que produzia jogos para telefones celulares, mas a qual não tinha o conhecimento de mercado para vendê-los. Ele então intermediou o contato entre a agência e uma operadora de telefonia, possibilitando a comercialização dos jogos. Identificou-se na atividade de levar conteúdo para as operadoras uma bela oportunidade de negócio.

A How Mobile iniciou a sua atuação focando em conteúdos e ferramentas de interatividade via SMS (como as utilizadas em votações de *reality shows*), atuando como intermediária entre desenvolvedores de conteúdo e operadoras de celular. Esta atividade ainda é exercida atualmente e ocorre através de aproximadamente 20 contratos de fornecimento, gerando o recebimento de parcelas dos valores de venda dos produtos por ela intermediados.

Devido ao conhecimento adquirido sobre o canal de vendas, a How Mobile passou a produzir internamente o seu próprio conteúdo, de diversas temáticas, voltadas para os mais diversos públicos, do adulto ao infantil. Produtos como papéis de parede, vídeos e *ringtones*.

A partir do surgimento das lojas de aplicativos (como a Apple Store) que disponibilizam conteúdo diretamente ao usuário final, a How Mobile montou uma equipe

de produção para também desenvolver aplicativos e ofertá-los por este novo canal de vendas. Tal equipe é composta por um especialista em jogos eletrônicos, um programador especialista nas tecnologias iOS e Java, um *designer* gráfico e um ilustrador, tendo duas destas contratações ocorrido ainda no ano de 2011.

A How Mobile é hoje especializada em sistemas e tecnologias móveis e presta serviços que abrangem: análise e estratégia de negócios, criação e administração de canais de interatividade para grupos de mídia, desenvolvimento de campanhas e ações de *mobile* marketing e gestão e distribuição de conteúdos entre as operadoras de telefonia celular no Brasil. Seus produtos são: aplicativos, jogos eletrônicos (para telefones), interatividade e conteúdo SMS e *mobile* site. Alguns dos clientes já atendidos são: RBS TV, Rede Pampa, Ulbra TV, Rádio Pop Rock e Grêmio FBPA.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a pesquisa bibliográfica que serviu de base para responder à situação problemática e para a determinação dos objetivos deste estudo. Para tal, este está dividido em duas grandes partes. A primeira trará uma contextualização sobre o cenário da telefonia móvel, pois para a completa compreensão deste trabalho, se faz necessário abordar alguns tópicos e conceitos chave relacionados ao mercado analisado, traçando um panorama da evolução das ferramentas de comunicação e apresentando dados atuais dos mercados de telefonia, fixa e móvel. Buscar-se-á evidenciar, também, qual a composição da cadeia de valor dos serviços de valor adicionado (SVA).

A segunda parte abordará as teorias de estudo da administração e de marketing e tem como objetivo mostrar as bases teóricas que fornecerão as ferramentas para o desenvolvimento de uma solução à problemática proposta. Aqui serão abordados os conceitos de Marketing e de Planejamento de Marketing, entre outros.

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO: EVOLUÇÃO DAS TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL

Segundo a Lei Geral das Telecomunicações (Lei 9.472, de 16 de Julho de 1997, Publicada no Diário Oficial da União – D.O.U. - de 17.07.1997, seção 1, p. 15.081, v. 135, n. 135), telecomunicação é a transmissão, emissão ou recepção, por fio, radioeletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético, de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza.

A indústria de telecomunicações surgiu no final do século XIX com a instalação das primeiras redes de telefonia e telégrafo. A evolução destas foi basicamente geográfica até o início da década de 1960, quando as tecnologias digitais foram introduzidas nas centrais telefônicas e nos serviços de comunicação de longa distância.

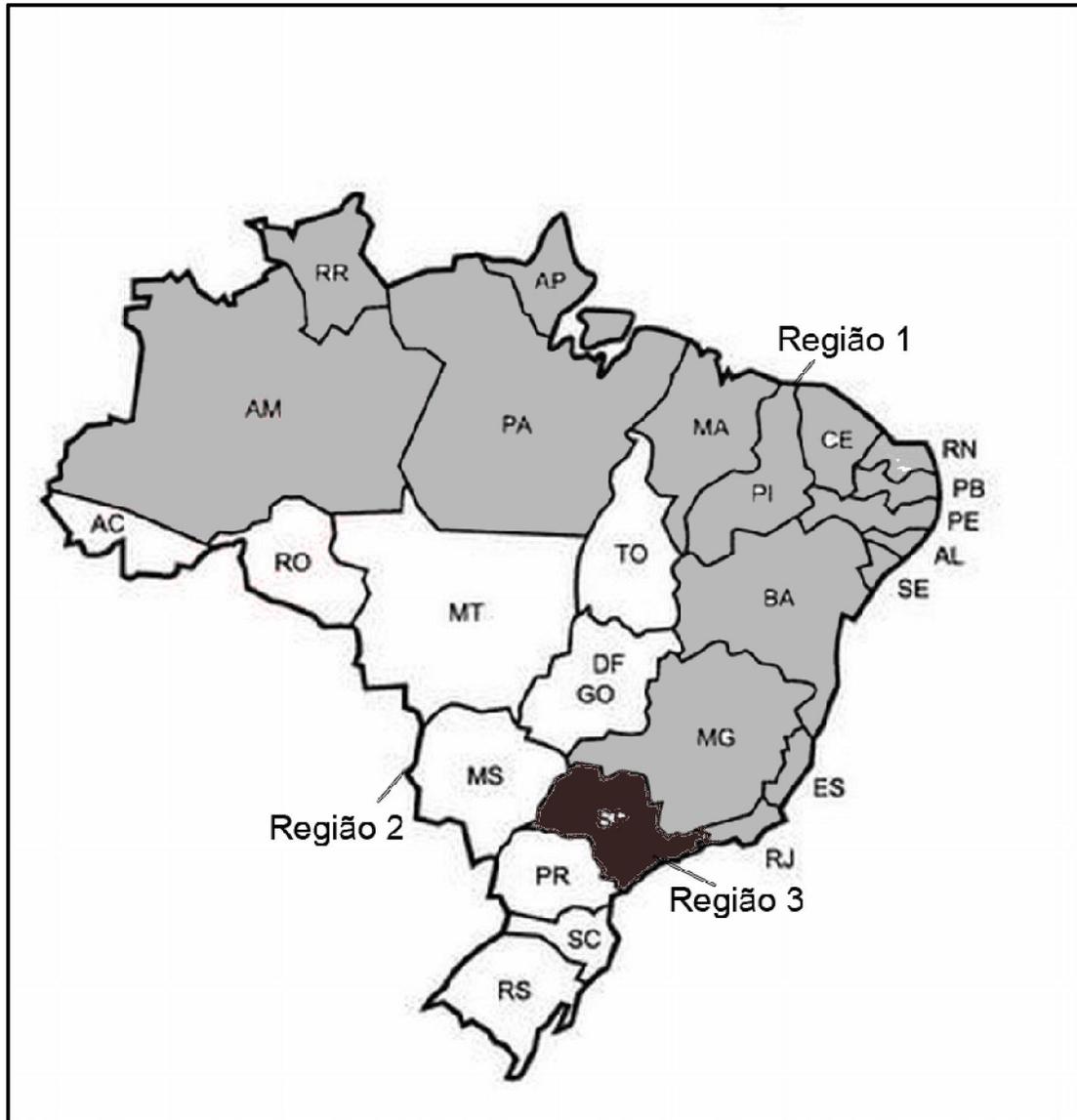
Logo em seguida, na década de 1980, ocorreu a disseminação dos serviços via fac-símile (o chamado fax), que possibilitou o envio de documentos e imagens através da linha telefônica.

No Brasil, a reestruturação do setor de telefonia ocorreu através da Lei Geral das Telecomunicações (LGT) de 1997, a qual transformou o monopólio público da telecomunicação em um sistema de concessão a operadores múltiplos, fundamentado na competição e orientado para o crescimento da inovação, democratização e universalização dos serviços (disponibilidade do serviço a todas as pessoas, independentemente de situação econômica ou localidade).

A LGT dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e o funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais. Através da criação da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), uma autarquia especial administrativamente independente e financeiramente autônoma, o Estado passou da função de provedor para a de regulador dos serviços.

O Programa Geral de Outorgas - PGO, medida complementar à LGT, dividiu o Brasil em quatro regiões para a exploração do Serviço Telefônico Fixo Comutado - STFC, fixou o número de operadoras deste serviço em cada uma das regiões e estabeleceu prazos de vigência de contratos e de admissão de novas prestadoras destes serviços. Em cada uma das quatro regiões criadas, uma empresa – chamada de concessionária – tem a obrigação de garantir a universalização e a continuidade do serviço de telefonia fixa. O serviço de telefonia fixa ofertado pelas concessionárias é prestado em regime público, justamente por existirem tais obrigações. Contudo, no ano de 2008 em decorrência da compra da Brasil Telecom pela Oi, a legislação foi alterada e a divisão hoje determina apenas três regiões, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Mapa das regiões de Telefonia

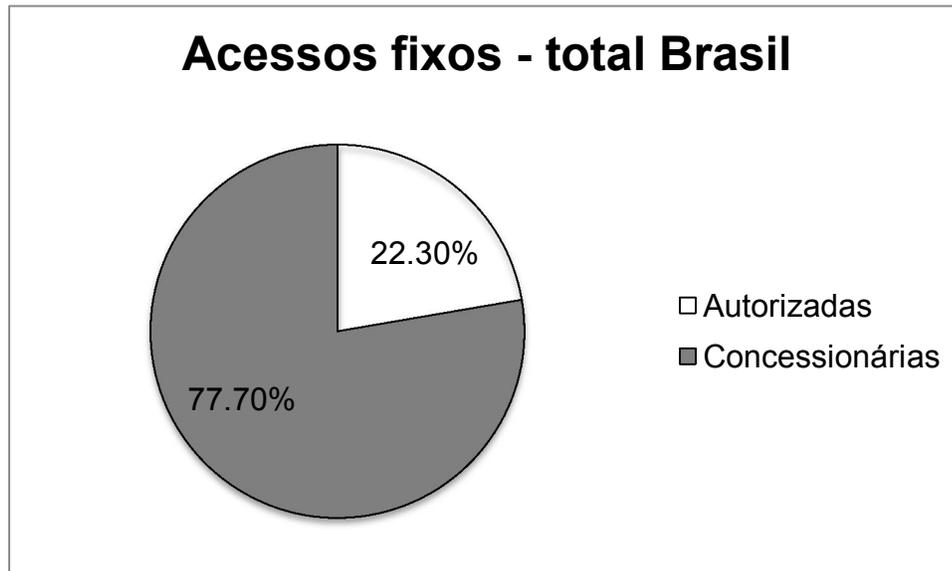


Fonte: Elaborado pelo autor.

Para que não se constitua um monopólio e para que, em última instância, o consumidor não fique refém de um único prestador, cada região estipulada pela Lei Mínima (Lei n.º 9.295 de 19/07/96, publicada no D.O.U. em 06.08.96) deve possuir pelo menos duas empresas atuando na mesma região de concessão, viabilizando a concorrência no setor. Este papel é desempenhado por outro tipo de empresas, chamadas de autorizadas. Estas, no entanto, não possuem as obrigações de

universalização e continuidade, e, por isso, prestam o serviço de telefonia fixa em regime privado.

**Figura 2 – Discriminação dos acessos fixos entre autorizadas e concessionárias**



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da ANATEL de 2011.

O número de assinantes está crescendo no Brasil e os serviços de telefonia se expandindo geograficamente. Apesar disso, o mercado brasileiro é altamente concentrado sob controle das concessionárias e de algumas poucas empresas autorizadas.

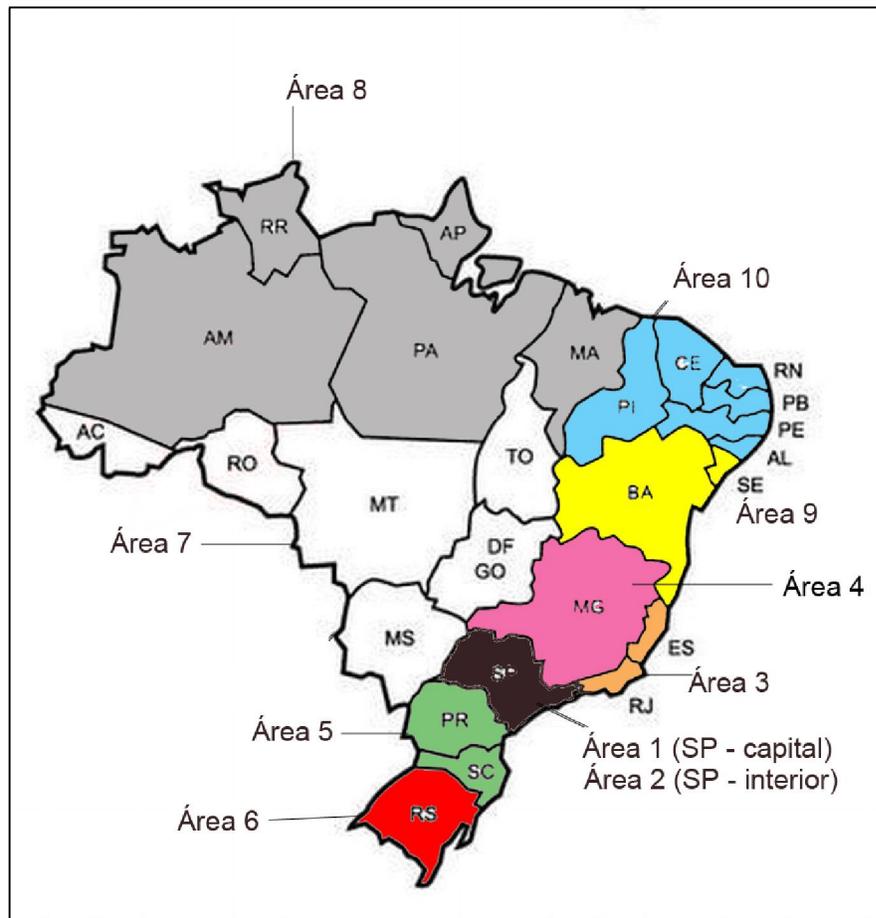
#### **4.1.1 Telefonia móvel**

O serviço de telefonia móvel – antes denominado Serviço Móvel Celular (SMC) – foi instalado em todo o Brasil por meio do Sistema Telebrás e suas agregadas entre 1991 e 1992. Assim como ocorreu na telefonia fixa, foi a partir do ano de 1998 que o número de usuários de telefones celulares começou a crescer de maneira vigorosa. O fim da estrutura das prestadoras estatais deu origem a uma subsidiária de telefonia

móvel em cada estado pronta para ser privatizada em leilão realizado no mesmo ano, que passou a explorar o serviço em regime privado, sem obrigações de universalização.

No caso da telefonia móvel, o território brasileiro foi dividido em dez áreas de atuação para fins de concessão. Destas dez áreas, as de número 1 a 6 se referem a concessões dos estados do sul e do sudeste, denominadas regiões nobres, em função da elevada demanda existente pelo serviço celular. As de número 7 a 10 correspondem às concessões dos estados do centro-oeste, do nordeste e do norte, consideradas regiões não-nobres. A Figura 3 identifica os setores de exploração do serviço móvel celular em todo território brasileiro

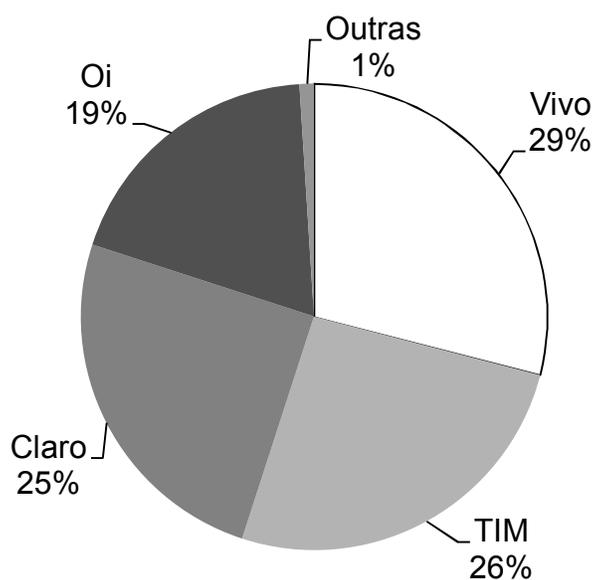
**Figura 3 – Mapa das regiões de SMP**



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da ANATEL de 2011.

Em Agosto do presente ano de 2011, são quatro as operadoras de celular com alcance nacional no Brasil: a Vivo, com quase 67 milhões de assinantes e 30% de *market share*, seguida pela Tim (26%), pela Claro (25%) e pela Oi (20%) conforme o gráfico a seguir:

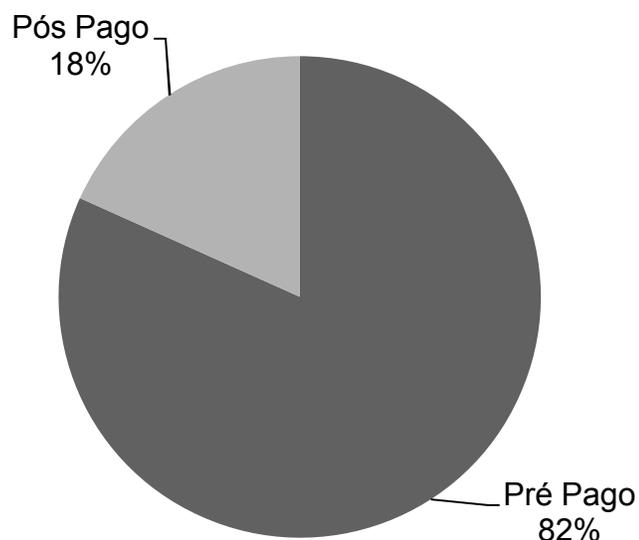
**Figura 4 – Participação de mercado por operadora de telefonia móvel**



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da ANATEL de 2011.

Ao fim de 2010, o Brasil possuía cerca de 120 milhões de linhas em funcionamento, número 19,53% maior em relação ao ano anterior e que projetava uma proporção de 63 telefones para cada 100 habitantes. Neste mesmo ano, as operadoras móveis cumpriram, em tese, a obrigação de levar redes de telefonia celular a cada um dos 5.565 municípios brasileiros, que já possuem serviço de telefonia móvel disponível pelo menos em seus respectivos centros urbanos (ANATEL; 2011). Segundo a Anatel, o número de celulares no Brasil teria atingido, em agosto 11 de 2011, a proporção de 120 aparelhos para cada grupo de 100 habitantes (tele densidade).

Segundo dados também da ANATEL (2011), de todas as linhas disponíveis, 82% estão sob o regime pré-pago, conforme a Figura 5:

**Figura 5 – Participação dos tipo de planos**

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da ANATEL de 2011.

#### **4.1.2 Internet**

A rede mundial de computadores (Internet) surgiu em plena Guerra Fria, quando os norte-americanos, temendo possíveis ataques soviéticos aos seus meios de comunicação convencionais, desenvolveram a Arpanet - Advanced Research Projects Agency Network, uma rede de comunicação que funcionava de maneira descentralizada. Se um dos pontos de conexão da rede fosse destruído, a comunicação entre os órgãos e unidades de defesa do país não seria interrompida porque a rede não dependia de um único meio para se interligar.

No Brasil, os primeiros passos da Internet foram dados pela comunidade acadêmica, cujos esforços resultaram, no final da década de 80, em um projeto de pesquisa subordinado ao Ministério de Ciência e Tecnologia chamado Rede Nacional de Pesquisa (RNP). A missão do projeto era construir uma rede que interconectasse

todas as universidades e centros de pesquisa brasileiros, especialmente aqueles com atividades relacionadas a redes de comunicação e computação.

No final de 1994, a Embratel lançou em caráter experimental o serviço de acesso à Internet para usuários domésticos. No ano seguinte, o governo permitiu a abertura da exploração do serviço ao setor privado, impulsionando o surgimento no Brasil de diversos provedores de acesso, assim como de grandes portais brasileiros de conteúdo e comércio eletrônico. Nessa época, o acesso era lento se comparado com os padrões atuais, pois era efetuado através de linha discada,

Atualmente, o acesso à Internet pelos consumidores pode ser feito por banda larga móvel ou fixa. Desta, são duas as principais tecnologias usadas: o ADSL, ofertado pelas empresas concessionárias de telefonia fixa, e o Cable Modem, disponibilizado pelas operadoras de TV a cabo. Já a banda larga móvel, segundo a ANATEL (2011), é composta por dispositivos 3G, que utilizam as tecnologias 3G e 3,5G; E pelo acesso móvel através de outros terminais de dados.

#### **4.1.3 Tecnologia 3G**

A tecnologia 3G, que garante acesso rápido e de qualidade à internet de praticamente qualquer lugar, está ganhando espaço. Em 2008, apenas 1,4% dos telefones celulares brasileiros dispunha de tal recurso. No final do ano de 2010, este número já chegava quase aos 8%. Ainda assim, a tecnologia GSM, mais antiga e de menor capacidade, domina, com mais de 85% de atuação em território nacional.

Em números totais, a banda larga móvel, que já tinha ultrapassado a fixa no começo de 2010, fechou o ano com 20,6 milhões de acessos, contra 13,8 milhões de acessos fixos. No primeiro trimestre deste ano, esses números foram, respectivamente, de 24,4 milhões contra 14,5 milhões. Ou seja, em apenas três meses, houve mais acessos móveis do que no ano anterior inteiro.

Cruzando os números brasileiros com os do resto do mundo, o aumento de acesso à internet no país é bem representativo: em 2010, a banda móvel cresceu 33,7% (940 milhões de acessos); e a fixa, 17,8% (555 milhões), número que se aproxima ao de países de primeiro mundo como os Estados Unidos.

A partir das alterações regulamentadas e incentivadas pela ANATEL em 2002, as companhias de telefonia móvel passaram a adotar um novo modelo regulatório, o SMP (Sistema Móvel Pessoal). Este movimento foi responsável pela massificação do mercado e pela oferta de serviços de dados, *roaming* internacional, conteúdo digital, interatividade e multimídia. Em decorrência desta proposta e do lançamento recente da terceira geração da tecnologia, sobre a qual será falado mais adiante, os atores deste mercado ofertam maior banda de dados e de serviços inovadores – também ditos Serviços de Valor Agregado (SVA).

#### **4.1.4 SVA – Serviços de Valor Adicionado**

Dada a relevância deste tópico para o presente estudo, optou-se por separá-lo da subseção que trata de telefonia móvel, objetivando uma melhor organização das informações. É na parte de SVA que a empresa em estudo se insere na cadeia de valor dos serviços de telecomunicações.

O grupo de SVA's é composto pelos seguintes serviços:

1. Mensagens (SMS, MMS, *Email*, Mensagem instantânea);
2. Entretenimento (Música, *Ringtones*, Imagens, Jogos, TV e Vídeo)
3. Acesso à internet banda larga
4. Redes Sociais
5. Pagamentos e *banking*
6. Marketing (propaganda via SMS) e *Advertising*

Embora alguns dos SVAs para telefonia móvel ainda não estejam ao alcance de todos os usuários, os aparelhos da base instalada brasileira já reúnem vários serviços e tecnologias, tais como: câmera fotográfica e filmadora, rádio, tocadores de música em mp3, jogos, vídeos por demanda, serviços de mensagens e notícias de texto, acesso à Internet móvel e personalização de toques e imagens.

A participação dos Serviços de Valor Adicionado (SVA) na receita das operadoras móveis do Brasil vem crescendo de forma consistente. Segundo dados do relatório MAVAM - Monitor Acision de VAS Móvel, no primeiro trimestre de 2010, esses serviços atingiram uma participação de 14,8% na receita total das operadoras de celular no país, contra 11,5% em igual período do ano anterior.

O mesmo relatório também revela que a receita de SVA Móvel no Brasil manteve, no primeiro trimestre deste ano, o mesmo patamar do último trimestre de 2009: R\$ 2,4 bilhões. Neste contexto, é possível afirmar que as receitas de voz estão caindo, devido ao aumento da competição e maturidade dos mercados, e que as operadoras não têm conseguido ampliar as receitas com Serviços de Valor Adicionado, de modo a compensar a queda em voz.

Da cadeia de valor dos SVA, além das operadoras, fazem parte também mais de uma dezena de provedores de tecnologia e serviços de suporte e produtores de conteúdo (sobretudo empresas dos setores de mídia e Internet como Grupo Abril, Grupo Bandeirantes, Grupo Globo, Grupo RBS, Record, SBT, Terra, IG e UOL, entre outras, mas também editoras de música, desenvolvedores de jogos e detentores de licenças de propriedade intelectual de diversos tipos, como a How Mobile). Esta cadeia de valor dos produtos e serviços móveis é monitorada pela ANATEL e administrada pela dinâmica específica do mercado de telefonia móvel. Convém ressaltar que as operadoras de celular têm um papel de destaque nesta relação, pois detêm o acesso aos usuários através da distribuição de equipamentos e dos próprios serviços através de sua rede, bem como gerenciam os principais canais de venda (os portais das próprias operadoras) e os mecanismos de cobrança.

Embora a comunicação C2C (*Consumer to consumer* - entre consumidores ou clientes da operadora) via SMS possa estar declinando, tal tipo de mensagem

certamente não está morrendo como ferramenta de comunicação para negócios. A mensagem SMS B2C (*business to consumer* – de uma empresa para o consumidor) segue sendo muito utilizada, de extrema importância para as organizações e com curva de crescimento ascendente.

Um estudo da ABI Research projeta que o envio total global de SMS em 2011 será de cinco trilhões de mensagens. No ano anterior, o total global de assinaturas de telefone móvel chegou a cinco bilhões. Deste total, 60% das mensagens de texto e 90% de todas as mensagens escritas e enviadas são lidas em três minutos, com um total de leitura de 99% por seus destinatários, segundo dados do estudo *Conversational Advertising (2011)* da Single Point. Este dado indica que os consumidores se sentem confortáveis ao utilizar SMS, o que cria uma grande oportunidade para marcas e vendedores potencializar o uso deste canal para falar com seus clientes.

O crescimento no envio de mensagens de texto pode ser atribuído ao seu custo baixo e fácil utilização. O consumidor que possui um telefone celular, tem a capacidade de ler um texto sem precisar baixar ou instalar nenhum aplicativo e dado o nível de engajamento que o SMS oferece, tem grande potencial em levar consumidores a acessar a internet pelo seu aparelho. Uma projeção da eMarketer diz que o crescimento do mercado global de anúncios via SMS deva atingir cerca de US\$ 12 bilhões em 2011, um grande salto com relação aos US\$ 1,5 bilhões verificados em 2006.

Há outro grande potencial de crescimento para a utilização de SMS, as mensagens chamadas A2C (*App to Consumer*), definida como aquela que é enviada para ou a partir de um aplicativo. O estudo *A New Era for Messaging*, da Jupiter Research (2011), indica que a receita deste tipo de mensagens irá ultrapassar o SMS pessoa-a-pessoa (C2C) até 2016, mudando o foco estratégico dos agentes deste mercado da comunicação entre os indivíduos para o envio e recebimento de serviços habilitados por mensagem.

Outro fato relevante sobre SMS é o recente desenvolvimento de um modelo de cobrança (*billing*) através deste tipo de mensagem, que pode ser combinada com aplicativos do telefone, sobre os quais entrar-se-á em detalhes em uma subseção específica. Através da sua utilização, o usuário de um jogo ou utilitário pode adquirir

produtos ou serviços extras de pequeno valor. Em um jogo de corrida, por exemplo, o consumidor tem a opção de adquirir novos modelos de carros ou novas pistas para pilotar, pagando através de débito direto em seus créditos de SMS, realizado através da própria operadora.

#### 4.1.5 *Smartphones*

O *smartphone* (telefone celular inteligente, que possui funcionalidades avançadas, semelhantes às de um computador) é o tipo de dispositivo eletrônico cujas vendas mais crescem atualmente. Tal crescimento é evidenciado por diversas pesquisas divulgadas em jornais e periódicos especializados. Uma delas, divulgada por Globo (2011), estima que o número de vendas para o Brasil deverá superar 450 milhões de unidades no ano 2011, com um crescimento de quase 50% com relação ao ano anterior.

A maioria dos telefones celulares comuns (*feature phones*), que não são *smartphones*, dispõe de recursos como ligações de voz, envio e recebimento de mensagens SMS, alarme, calculadora e alguns jogos. Alguns destes possuem até acesso à internet de baixa velocidade. Além das já citadas, é possível identificar outras características que diferenciam o *smartphone* do grupo anterior:

1. Tela Maior: este recurso permite que programas mais complexos sejam instalados e aumentem as funcionalidades do aparelho
2. Teclado QWERTY: um teclado alfabético como o de um computador, podendo ser físico com teclas, ou virtual através de telas sensíveis ao toque (*touchscreen*).
3. Multimídia: todos os *smartphones* são tocadores de áudio em diversos formatos (incluindo o MP3); A maioria é dotada de câmera (fotográfica e filmadora) de boa qualidade.
4. Conectividade 3G e Wi-Fi (Redes sem fio): permite ao usuário enviar e receber *e-mails*, fazer *downloads* de conteúdos da internet, utilizar mensagens

instantâneas (como o MSN, Google Talk e FaceChat) e navegar em sites de todos os tipos. Alguns modelos inclusive possuem a função de compartilhar a conexão 3G para computadores ou até uma rede sem fio.

5. GPS (*Global Positioning System*): sistema de localização por satélites, alguns mais simples, outros com mapa da cidade e possibilidade de pesquisas de endereço por comando de voz do usuário.

6. Criação e edição de documentos: Cria ao usuário um conceito de escritório de bolso ao permitir a criação, edição e visualização de documentos, fator que contribui para a sua adoção em ambientes empresariais.

7. Jogos: Existem milhares de jogos disponíveis para *smartphones* que possuem muito mais complexidade e detalhamento de gráficos e áudio do que os jogos dos telefones celulares comuns; Assim, consegue atrair uma gama mais ampla de usuários.

8. Acesso às redes sociais: a maioria dos *smartphones* vendidos atualmente vem com acesso direto a redes sociais como o Facebook, o Twitter, entre outras. Estes possibilitam acesso imediato ao usuário para compartilhar fotos, vídeos ou texto com mais rapidez e instantaneidade.

**Quadro 1 - Market share smartphones**

<b>Market Share</b>	<b>1T10</b>	<b>2T10</b>	<b>3T10</b>	<b>4T10</b>	<b>1T11</b>	<b>2T11</b>	<b>ΔTri</b>	<b>ΔAno</b>
Apple	16,10%	13,40%	17,40%	17,20%	18,70%	19,10%	2,10%	44,80%
Samsung	-	4,80%	8,90%	10,60%	10,80%	16,20%	33,30%	244,00%
Nokia	39,30%	37,90%	32,70%	30,10%	24,30%	15,70%	-54,80%	-58,00%
RIM	20,30%	19,00%	17,10%	15,50%	14,00%	11,60%	(20,7%)	-38,90%
HTC	4,80%	7,60%	7,20%	N.D.	8,90%	11,00%	11,0%	46,0%
Motorola	4,20%	-	-	-	-	-	-	-
Outros*	16,10%	18,20%	18,20%	26,60%	26,6%*	26,4%*	-0,80%	45,0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: IDC (2011).

É considerado *smartphone* o aparelho que tem um sistema operacional (SO) aberto, ou seja, que permite a execução de aplicações e com acesso à internet. A importância deste tipo de programa para o presente estudo é destacada por Paiva (2010), o qual afirma que os Sistemas Operacionais são a *alma* de um *smartphone*, pois eles têm imenso poder sobre a experiência do usuário, além de influenciar um ecossistema de desenvolvedores. As empresas de soluções, como a How Mobile, desenvolvem seus aplicativos levando em consideração o sistema operacional no qual eles serão executados.

O Quadro 2 contém informações de market share de *smartphones* por sistema operacional:

**Quadro 2 - Market share por sistema operacional - smartphones**

<b>Sistema operacional</b>	<b>2T 2011 Unidades (milhões)</b>	<b>2T11 Market Share (%)</b>	<b>2T 2010 Unidades (milhões)</b>	<b>2T10 Market Share (%)</b>
Android	46,776	43,4	10,653	17,2
Symbian	23,853	22,1	25,387	40,9
iOs	19,629	18,2	8,743	14,1
Research in Motion	12,652	11,7	11,629	18,7
Bada	2,056	1,9	0,577	0,9
Microsoft	1,724	1,6	3,059	4,9
Outros	1,051	1,0	2,011	3,2
<b>Total</b>	<b>107,740</b>	<b>100</b>	<b>62,058</b>	<b>100</b>

Fonte: Gartner (2011).

O SO mais utilizado no mundo com é o Android, fabricado pela Google e utilizado nos aparelhos HTC, Motorola, Samsung, entre outros – 43%; O segundo é o Symbian, utilizado nos aparelhos Nokia – 22,1% - mas que já está em processo de substituição pelo Android; o terceiro é o iOS, da Apple – 18,1%; E o quarto é o RIM, da

Blackberry. Cabe ressaltar, ainda, que a recente parceria da Microsoft com a Samsung deverá ter grande impacto de aumento de participação do sistema operacional Windows WP7.

#### **4.1.6 Tablets**

O *tablet* consiste em outra versão de computador pessoal. É um dispositivo móvel que possibilita a redação e leitura de textos, execução de arquivos de mídia (músicas, fotos e vídeos), o acesso à internet e a utilização de jogos. Algumas características específicas desta classe de aparelhos são a tela *touch screen*, que substitui o teclado, a portabilidade, o formato de prancheta, entre outras.

Muitas são as marcas existentes e os formatos dos *tablets*. Também diversos são os sistemas operacionais utilizados, incluindo os presentes em *smartphones* e celulares: Windows, Android, iOS (para o iPad), webOS, Playbook (BlackBerry), Linux, entre outros. Outra semelhança entre os dispositivos citados é a necessidade da presença de aplicativos para que se tornem úteis.

Segundo a empresa de pesquisa Gartner, há uma forte tendência de que os usuários de *smartphones* procurem *tablets* que utilizem o mesmo sistema operacional, devido à familiaridade e à possibilidade de utilizar os mesmos aplicativos. O Quadro 3 descreve como está distribuído o mercado, utilizando tal quesito.

Quadro 3 - *Market share* por sistema operacional - *Tablets*

Sistema operacional	2010 Unidades (milhares)	2010 <i>Market Share</i> (%)	2011 Unidades (milhares)	2011 <i>Market Share</i> (%)	2015 (projetado) Unidades (milhares)	2015 (projetado) <i>Market Share</i>
iOS	14,776	83.9	47,964	68.7	138,497	47.1
Android	2,502	14.2	13,898	19.9	113,457	38.6
MeeGo	107	0.6	788	1.1	1,271	1.0
WebOS	0	0	2,796	4.0	8,886	3.0
QNX	0	0	3,901	5.6	29,496	10.0
Outros	234	1.3	432	0.6	700	0.2
<b>Total</b>	<b>17,610</b>	<b>100</b>	<b>69,780</b>	<b>100</b>	<b>294,093</b>	<b>100</b>

Fonte: Gartner (2011).

Segundo o IDC (2011), 100 mil unidades de *tablets* foram vendidas em 2010 no Brasil. O número projetado para o ano de 2011 é de 300 mil unidades, com um crescimento de 200%. Tal crescimento deve ser acentuado nos anos seguintes devido à inclusão dos *tablets* na “Lei do Bem” (Lei 11.196, de 21 de novembro de 2005), publicada no Diário Oficial da União de 13 de Outubro de 2011. Esta alteração permite que o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) baixe de 15% para 3% nestes produtos. Além disso, a alíquota do PIS/COFINS cai de 9,25% para zero.

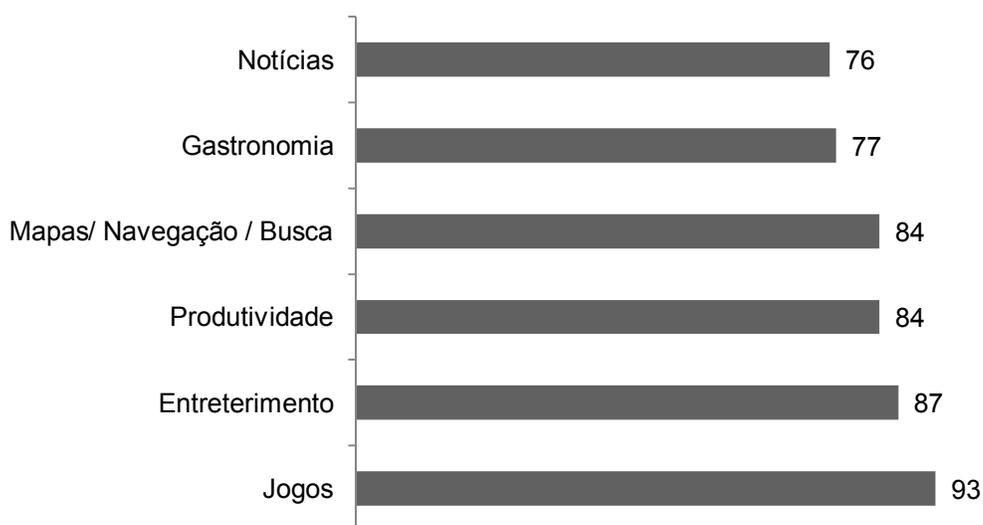
#### 4.1.7 Aplicativos

A massificação dos *smartphones* e o surgimento das lojas de aplicativos transformaram a cadeia de valor do negócio de conteúdos móveis, incentivando uma explosão da oferta e da demanda por serviços de valor adicionado para dispositivos móveis. A base de usuários pré-pagos, composta em grande parte por jovens e pessoas de classes menos favorecidas troca os seus *feature phones* (telefones

celulares ditos comuns) por *smartphones* e começam a descobrir que acessar a internet pelos celulares 3G é barato, mudando assim o consumo de SVA desses usuários, que antes se concentrava em aplicativos baseados em SMS, *ringtones* e jogos dos portais WAP. Assim como o ocorrido com a base pós-paga, estes novos consumidores passarão a consumir cada vez mais conteúdo na forma de aplicativos e sites móveis.

Os jogos são a categoria de maior interesse pelo usuário. Os sistemas operacionais (SO) que mais oferecem este tipo de aplicativo são o Android, o iOS e o Windows Phone 7. A Figura 6 reproduz o resultado de uma pesquisa (de múltipla escolha) realizada pela Nielsen com os usuários que baixaram aplicativos pagos e que mostra quais os aplicativos pelos quais os eles pagariam.

**Figura 6 - Propensão a *download* por tipo de aplicativos (%)**



Fonte: Elaborado pelo autor.

As receitas provenientes do desenvolvimento de aplicativos podem ocorrer por diversas maneiras. A primeira e mais simples é quando o aplicativo é desenvolvido sob encomenda para um determinado cliente que pagará uma taxa pré-estabelecida em negociação. Este tipo é o chamado *one shot*, na qual a empresa desenvolve ou

personaliza uma ferramenta já existente (dita *de prateleira*) para determinada necessidade ou objetivo do contratante.

Seguindo o critério de simplicidade, o próximo tipo de receita é através do *download* pago. Esta consiste no usuário final comprando um aplicativo para poder utilizá-lo. Esta transação ocorre entre o usuário e uma loja de aplicativos (*app store*), que repassa uma parte desta receita para a desenvolvedora.

O próximo tipo é o chamado *Freemium*, que oferece às pessoas a possibilidade de usarem uma parte do produto ou serviço de graça e caso queiram obter mais vantagens e funcionalidades, podem adquirir a versão *Premium* mediante o pagamento de um determinado valor. O principal objetivo é que através do *freemium* se consiga usuários pagantes que cubram os custos gerados pelas pessoas que utilizam o serviço gratuito. Esta forma de arrecadação é muito comum atualmente na internet, principalmente em jogos. Um jogo de carro, por exemplo, oferece modelos adicionais de veículos, opções de novas cores, novas pistas, entre outros adicionais que o usuário pode optar por baixar ou não. É importante, neste caso, tornar o produto atraente para o consumidor, o que depende muito da capacidade do desenvolvedor.

A receita dos aplicativos Freemium pode chegar de duas maneiras diferentes para a empresa desenvolvedora: *In App Purchase* (Aquisição dentro do aplicativo), na qual a transação ocorre entre a *App Store* e o usuário; Ou através de uma ferramenta de SMS *Premium*, na qual o usuário recebe uma mensagem tarifada no valor do serviço ou produto adquirido, podendo inclusive utilizar créditos pré-pagos de mensagens SMS. Nesta segunda opção, então, a transação ocorre novamente por intermédio da operadora que repassa o valor devido à desenvolvedora.

Além das já citadas, um aplicativo pode gerar receitas de publicidade, pois dispõe de espaço explorável para a exposição de marcas e para anúncios em forma de *banners*. Esta prática já vem sendo utilizada, mas possui enorme potencial a ser explorado. Nestes casos é possível dispor o aplicativo gratuitamente para o usuário final e lucrar com contratos de patrocínio cujos valores variam de acordo com a popularidade do software.

Existem empresas especializadas em vender espaços de *banners* e que podem remunerar a desenvolvedora por visualizações ou cliques de um anúncio dentro do

aplicativo. É possível separar estas em dois tipos de acordo com o serviço oferecido: *Blind Media* (mídia cega), nas quais o conteúdo do espaço publicitário será determinado quase que aleatoriamente, seguindo padrões mínimos de adequação ao aplicativo em questão; e Premium Mídia, nas quais é realizado um estudo mais direcionado para anunciantes interessados em expor suas marcas em um ambiente que dialogue com o seu público de interesse.

## 4.2 BASES TEÓRICAS DE MARKETING

Muitas são as definições do conceito de Marketing. Uma das mais destacadas e comuns ao estudo da Administração é a de Kotler (2006), que afirma: Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

A AMA - American Marketing Association (2007), uma das principais associações deste campo de estudo, define o conceito de Marketing da seguinte maneira: “Marketing é a atividade, o conjunto de instituições e processos para criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que apresentam valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral”.

De acordo com Westwood (1997), o marketing envolve descobrir aquilo que o cliente quer, e adaptar os produtos ou serviços de uma empresa para que atendam a essas necessidades, e que, durante esse processo, ainda tragam lucros para empresa que o fizer. Segundo Kotler (2006), trata-se de um processo social e gerencial pelo qual indivíduos obtêm o que desejam e necessitam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros.

A administração de marketing é, portanto, o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam indivíduos e organizações (KOTLER, 2006).

### 4.2.1 Plano de Marketing

Westwood (1997) afirma que o planejamento de marketing deve ser executado como uma parte do planejamento global e do processo orçamentário de uma empresa. Para que os esforços de marketing de uma empresa tenham resultado, é preciso organização. O autor também afirma que a finalidade do plano é atuar como um mapa, mostrar à empresa aonde ela está indo, definir para onde ela quer ir e como chegar lá. Para Cobra (1986), trata-se de mais do que um documento estático, é um roteiro dinâmico de procedimentos que devem ser coerentes com os objetivos estratégicos.

Cobra (1992) afirma que são incumbências de plano de marketing identificar as oportunidades de negócio mais promissoras para a empresa e mostrar como penetrar, conquistar e manter posições nos mercados identificados. O mesmo autor ainda afirma que o plano de marketing deve ser facilmente lido e entendido de maneira a possibilitar a decisão administrativa. Ele sugere, então, alguns dos principais propósitos deste documento para a alta direção da empresa:

- Apresentar um sumário conciso de marketing e finanças, relatando os principais objetivos e os respectivos desempenhos esperados
- Apresentar uma sinopse do ambiente de marketing
- Apresentar as razões pelas quais os objetivos precisam ser alcançados
- Apresentar as justificativas para que os recursos alocados alcancem os objetivos

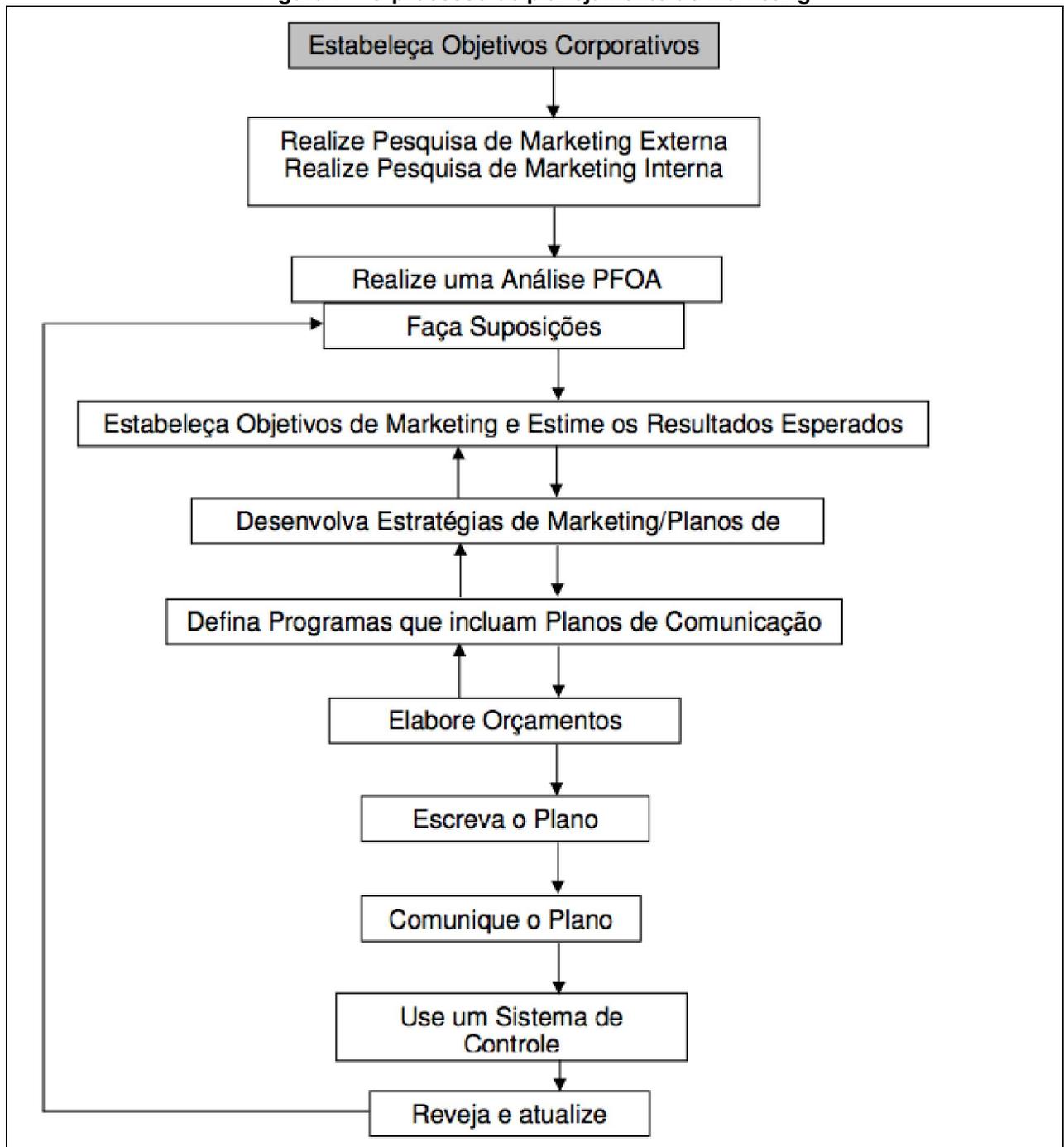
Westwood (1997) defende que os procedimentos e a estrutura do plano final devem ser amplamente similares, e propõe os seguintes passos para a sua elaboração:

- a. Estabeleça objetivos corporativos: Definição de onde a empresa pretende estar em um determinado futuro
- b. Realize pesquisa de marketing externa: Coleta de dados de vendas/pedidos e margem/lucros

- c. Realize uma análise PFOA (SWOT): Análise das potencialidades e fragilidades da empresa, e análise das oportunidades e ameaças do mercado
- d. Faça suposições: O plano deve ter base em suposições claras
- e. Estabeleça objetivos de marketing e estime resultados esperados: Explicação do que a empresa fará para atingir os objetivos propostos
- f. Definir programas: definir quem faz o que, quando, como e onde
- g. Elabore orçamentos: Definição dos recursos necessários para a execução dos planos
- h. Escreva o plano: Preparação do plano escrito:
- i. Comunique o plano: apresentação de forma clara e concisa
- j. Defina um sistema de controle: monitoramento da implementação do plano e correção de ações quando fugirem do padrão
- k. Reveja e atualize: Modificação do plano de acordo com as mutações do mercado

A figura 7 ilustra as etapas do plano de marketing proposto por Westwood (1997, p. 23).

Figura 7 – O processo de planejamento de marketing



Fonte: Westwood (1997, p. 23)

Ferrel e Hartline (2005) lembram que um plano de marketing bem elaborado necessita de uma grande quantidade de informações de diversas fontes diferentes. Deve também ser abrangente, flexível, consistente e lógico, para não omitir informações e facilitar adaptações em diferentes contextos. De acordo com os autores um plano de Marketing deve ter a seguinte estrutura:

- a. Sumario executivo: sinopse e principais aspectos do plano de marketing
- b. Análise da situação: Análise do ambiente interno, análise do ambiente do consumidor e análise do ambiente externo.
- c. Análise SWOT: Forças, fraquezas, Oportunidades, Ameaças, análise da matriz SWOT e estabelecimento de foco estratégico
- d. Metas e Objetivos de Marketing
- e. Estratégias de Marketing: mercado-alvo primário e composto de marketing, mercado-alvo secundário e composto de marketing
- f. Implementação de Marketing: Questões estruturais e atividades de marketing tático
- g. Avaliação e controle: Controle formal de marketing, controle informal de marketing e avaliações financeiras

Outro modelo de plano é o de Kotler (2006), que sugere a seguinte composição:

- a. Resumo executivo e sumário: breve resumo das principais metas e recomendações abordadas no plano;
- b. Situação atual do marketing: dados relevantes sobre vendas, lucros, mercados, concorrentes, distribuição e macroambiente;
- c. Análise de oportunidades e questões: identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças pertinentes à linha de produtos;
- d. Objetivos: definição de objetivos financeiros e de marketing;
- e. Estratégia de marketing: descrição das estratégias para que os objetivos sejam alcançados;
- f. Programas de ação: formas de atingir os objetivos, salientando o que será feito, quando será feito, por quem será feito e quanto custará;
- g. demonstrativos de resultados projetados: volume esperado de vendas e preço médio, bem como custos de produção, distribuição e marketing;

h. controles: formas de controlar e monitorar o plano e o desenvolvimento de um plano de contingência, com ações em resposta a eventos específicos.

Os requisitos de um plano de marketing devem variar de companhia para companhia (WESTWOOD, 1997). Ou seja, não há um modelo único aplicável a toda e qualquer organização. A elaboração, forma e conteúdo do plano de negócio devem ser adequados a realidade e objetivos da empresa.

#### **4.2.2 Análise do ambiente de marketing**

A análise do ambiente de marketing ocorre através do estudo detalhado das forças que agem sobre a empresa e que têm influência sobre suas decisões. Seu objetivo é o fornecimento de informações sobre os fatores internos e externos que impactam a organização, como antecedentes de vendas, custos e lucros, informações de concorrentes, de mercado e das demais forças que atuam no ambiente (Kotler; 2008). Segundo Cobra (1986) o monitoramento do ambiente deve objetivar o descobrimento de novas oportunidades, o desenvolvimento de vantagens competitivas e a sustentação do crescimento.

##### **4.2.2.1 Análise do macroambiente de marketing – ambiente externo**

A análise do macroambiente objetiva possibilitar ao desenvolvedor do plano de marketing, um melhor conhecimento sobre o cenário do mercado no qual a organização está inserida, identificando, tendências, movimentos e mudanças. De acordo com Westwood (1997), a empresa deve sempre monitorar o mercado, objetivando descobrir novas oportunidades, desenvolver vantagens competitivas e sustentar o crescimento. Isto ocorre através da coleta e análise de informações sobre fatores amplos,

abrangentes e genéricos do mercado, que impactam diretamente o negócio da empresa e sobre os quais a organização normalmente tem pouco ou nenhum controle. Segundo Kotler (2006, p. 144):

As empresas e seus fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrentes e público operam em um macroambiente de forças e tendências que dão forma a oportunidades e impõem ameaças. Essas forças representam “fatores não-controláveis” que a empresa precisa monitorar e aos quais precisa responder.

Kotler (2006) descreve da seguinte maneira a composição do ambiente externo:

- a. Ambiente demográfico: questões como o crescimento da população, a composição etária da população, mercados étnicos, grupos educacionais, padrão de moradia, o nível de instrução, sexo, profissão, entre outras;
- b. Ambiente econômico: dados como distribuição de renda, preços, poupança, endividamento e disponibilidade de crédito;
- c. Ambiente natural: ligado à escassez de matérias-primas, custo de energia, níveis de poluição e mudança no papel dos governos;
- d. Ambiente tecnológico: acompanhamento de mudanças tecnológicas e de suas respectivas legislações, de oportunidades para inovação, das variações dos orçamentos em pesquisa e desenvolvimento e das regulamentações mais rigorosas sobre os produtos;
- e. Ambiente político-legal: ambiente formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão;
- f. Ambiente sociocultural: ligado a crenças, valores e normas. As visões de si próprio, a visão das outras pessoas, a visão das organizações, as visões da sociedade, a visão da natureza e as visões do universo.

O resultado final da análise do mercado deve ser a identificação de oportunidades e ameaças, que colaborarão para a formação das estratégias da organização. Segundo Kotler (2006), as oportunidades de marketing consistem em situações nas quais a empresa pode lucrar ao atender necessidades dos consumidores de determinado segmento. Já as ameaças, todavia, consistem em desafios decorrentes de tendências ou do desenvolvimento desfavorável de cenários, que afetaria

negativamente vendas e lucro na ausência de ação defensiva de marketing. Portanto, ambas são situações externas, sendo a primeira favorável, pois facilita o atingimento dos objetivos, e a segunda desfavorável, pois o dificulta.

#### 4.2.2.2 Análise do ambiente interno

Para se beneficiar das oportunidades identificadas no cenário externo, a organização precisa ter forças internas que assegurem tal aproveitamento. Kotler (2006) lembra que há diferença entre analisar as oportunidades existentes e possuir as competências necessárias para tirar proveito delas.

O objetivo da análise do ambiente interno é revelar as potencialidades, ou forças, e fragilidades, ou fraquezas, referentes à empresa e aos seus produtos (WESTWOOD, 1997). Devem ser atentados os fatores que influenciam e impactam a empresa, mas que estão próximos a ela e que são passíveis de algum controle por parte da organização.

O desenvolvimento da análise do ambiente interno consiste no levantamento de informações como resultados passados, históricos e outros recursos disponíveis sobre o volume de vendas, participação de mercado, políticas do *mix* de marketing, relação de custos, rentabilidade, recursos técnicos e humanos disponíveis, entre outros.

#### 4.2.3 Análise SWOT

O processo de análise do ambiente gera um grande número de informações. A necessidade de estruturá-las, de maneira a facilitar a interpretação dos cenários, leva o plano de marketing à análise SWOT. Este termo é originário do idioma inglês, sendo uma composição das iniciais das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que em português significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Conforme o nome descreve, a análise SWOT busca entender e analisar as potencialidades e fragilidades da organização e, ao mesmo tempo, identificar ameaças e oportunidades de mercado. Ela gera ao administrador um maior conhecimento sobre o próprio negócio e o permite determinar se os produtos ou serviços ofertados poderão ter sucesso no mercado-alvo, bem como elucidar eventuais limitações (WESTWOOD, 1997).

A Figura 8 ilustra a matriz utilizada para a análise SWOT.

**Figura 8 – Matriz análise SWOT**

FORÇAS	FRAQUEZAS
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Kotler (2006), após a identificação das oportunidades e das ameaças, é possível identificar a atratividade global do negócio e quatro são os resultados possíveis:

- Negócio ideal: muitas e significativas oportunidades e poucas ameaças
- Negócio especulativo: altos níveis tanto de oportunidades quanto de ameaças
- Negócio maduro: baixos níveis de oportunidades e de ameaças
- Negócio arriscado: baixo nível de oportunidades e alto de ameaças

#### 4.2.4 Objetivos de Marketing

A análise SWOT, através das análises externa e interna, identifica as oportunidades e ameaças do mercado no qual a organização atua e também as forças e fraquezas da organização. Ela fornece as informações necessárias para a próxima etapa do plano de marketing, a definição dos objetivos de marketing, a partir dos quais serão definidas estratégias e planos de ação.

Cobra (1986) afirma que antes de descrever os planos de ação, é interessante fazer um resumo dos principais objetivos e das estratégias a serem adotadas, indicando ações recomendáveis para cada situação.

Para Kotler (2006), esta etapa do planejamento também pode ser denominada de “formulação de metas”, pois consiste no momento de desenvolvimento de metas específicas para o período do plano. O autor ainda cita que a transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle.

Para que sejam efetivos, tais objetivos devem ser definíveis e quantificáveis de forma que haja um alvo atingível ao qual se possa mirar (WESTWOOD, 1997). Eles devem ser definidos de forma que quando o plano de marketing for implementado, o desempenho possa ser avaliado. Para Kotler (2006), os objetivos devem ser hierarquizados (do mais importante para o menos), quantitativamente declarados, com metas realistas e devem ser consistentes.

Ferrel e Hartline (2005) concordam com as afirmações anteriores de que a definição dos objetivos deve envolver resultados mensuráveis e quantitativos e acrescentam pontos importantes, como a especificação de responsabilidades e a definição de prazos para a sua realização. Em outras palavras, quem vai fazer o que, como e quando.

#### 4.2.5 Estratégias de Marketing

A estratégia de marketing tem por objetivo planejar o caminho para o atingimento dos objetivos previamente estabelecidos em um plano. Trata-se de um conjunto de objetivos, políticas e normas que guiam o esforço de marketing da empresa ao longo do tempo, de maneira independente e também em resposta a mudanças no ambiente e na competição (Kotler; 2006). Isto posto, é importante que as estratégias tenham consistência em relação uma das outras e estejam alinhadas aos objetivos de marketing da empresa.

Westwood (1997, p. 139) define estratégias de marketing como:

As estratégias de marketing são os meios pelos quais os objetivos de marketing serão atingidos. Elas se relacionam aos produtos, estabelecimento de preços, propaganda/comunicação e distribuição. Relacionam-se também, é claro, às vendas, mas as vendas geralmente estão incluídas sob o título “comunicação”.

Kotler (2006) define a estratégia de marketing de forma semelhante à Westwood (1997). Porém, cita as três estratégias competitivas genéricas propostas por Porter (2004), como ponto de partida para a definição do pensamento estratégico. São elas:

- a. Liderança total em custos: a empresa busca atingir os mais baixos custos de produção e distribuição, visando oferecer preços mais acessíveis que seus concorrentes para conquistar uma grande participação de mercado;
- b. Diferenciação: a empresa concentra-se na criação de uma linha de produtos e de um programa de marketing altamente diferenciados, buscando a liderança do setor;
- c. Foco: a empresa concentra-se em atender bem poucos segmentos do mercado.

É possível, ainda, segmentar três grupos de estratégias: defensivas, de desenvolvimento e de ataque (Westwood; 1997), de acordo as suas essências:

- a) estratégias defensivas: baseadas nas fraquezas identificadas na análise SWOT, buscando evitar a perda de clientes existentes;

- b) estratégias de desenvolvimento: focadas no desenvolvimento de uma variedade maior nos produtos ou serviços oferecidos, para os clientes já existentes.
- c) estratégias de ataque: estratégias baseadas no desenvolvimento do negócio através da captação de novos clientes.

A partir da formulação dos objetivos, é preciso avaliar cada célula da matriz a fim combinar forças com oportunidades, converter fraquezas em forças e ameaças em oportunidades. As forças combinadas com oportunidades resultarão em estratégias de aproveitamento das capacidades, visando adquirir vantagem competitiva. As forças combinadas com as ameaças poderão indicar mudanças no ambiente; devido a dificuldade de intervenção no mercado, entretanto, existe pouca opção de atuação para empresa neste ponto. Já a combinação entre fraquezas e oportunidades possibilitará a geração de estratégias de minimização de limitações; ou seja, a empresa deverá corrigir ou diminuir suas fraquezas para que possa aproveitar as oportunidades. E, por fim, as fraquezas combinadas com as ameaças resultarão em estratégias de conversão das desvantagens em oportunidades, podendo implicar em modificações profundas na organização.

#### **4.2.6 Planos de ação**

Os planos de ação descrevem como as estratégias de marketing serão postas em prática, buscando a melhor maneira de implementá-las (FERREL e HARTLINE; 2005). Faz-se necessário orientar as mesmas em planos de ação, contendo instruções claras para a sua correta execução.

Segundo Westwood (1996), cada um dos planos de ação deve incluir:

- a) posição atual (onde você está agora);
- b) metas
- c) ação

- d) pessoa responsável pela atividade;
- e) data de início;
- f) data de conclusão;
- g) custo estabelecido no orçamento.

Não muito diferente do autor anterior, Ferrel e Hartline (2005) defendem propõem os seguintes questionamentos a serem respondidos nos planos de ação:

- a) Quais as atividades específicas de marketing serão assumidas?
- b) Como essas atividades serão desempenhadas?
- c) Quando essas atividades serão desempenhadas?
- d) Quem é o responsável pela execução dessas atividades?
- e) Como será monitorada a execução das atividades planejadas?
- f) Qual será o custo destas atividades?

Cabe salientar a importância de que todo e qualquer integrante da equipe de implementação esteja consciente sobre suas responsabilidades e sobre o cronograma do plano (WESTWOOD, 1997), pois se o planejamento não for claro e bem constituído, o resultado obtido poderá ser diferente do esperado. Outra ressalva relevante para este trabalho é a de que implementação dos planos de ação são longas o suficientes para que mudanças de cenário ocorram, portanto, o plano de ação será passível de modificações em decorrência do surgimento de novas ameaças ou oportunidades (KOTLER, 2008).

#### **4.2.7 Viabilidade financeira**

De nada adianta desenvolver um belo e eficiente plano de marketing se faltam recursos financeiros para a sua execução. É necessário analisar a sua viabilidade, ter a certeza de que o plano desenvolvido pode ser implementado e possui sustentabilidade financeira. Isto é realizado através previsões financeiras, que incluam vendas e

despesas e evidenciem o ponto de equilíbrio. Em outras palavras, que mostrem quanto a empresa precisará auferir de receita para compensar os seus custos totais, estimando também quando isto deverá ocorrer (KOTLER, 2006).

Ao realizar a análise de viabilidade financeira, o desenvolvedor do plano de negócios deve concluir quanto de capital deverá ser empregado para que o sucesso do plano de marketing seja obtido. A análise do fluxo de caixa também se faz necessária para garantir que o negócio possui condições financeiras para bancar os investimentos.

#### **4.2.8 Controle**

A última etapa do plano de marketing consiste na definição dos controles para o monitoramento do plano. A medida que as estratégias forem implementadas, a empresa deve analisar os resultados obtidos e controlar os ambientes interno e externo. A empresa deve estar ciente de que eventualmente ocorrerão mudanças no mercado e de que, por isso, será necessário rever os planos (KOTLER, 2006).

Kotler (2006) lembra Drucker, que afirmou ser mais importante fazer as coisas certas, ser eficaz, do que fazer as coisas corretamente, ser eficiente. O controle e a reavaliação do plano de marketing, para serem tanto eficientes quanto eficazes, devem ser realizados através de indicadores determinados pela empresa. Esta deve também definir quem é o responsável pela atualização de tais indicadores e quem conduzirá a análise dos resultados. Através deste controle definido, a empresa estará apta para analisar o andamento do projeto, monitorar fatos positivos e negativos e realizar ajustes quando necessário (KOTLER, 2006).

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho. Trata-se de um estudo de caso de carácter exploratório e que resultará na elaboração de um plano de marketing para a empresa How Mobile.

De acordo com Mattar (1994), o estudo de caso estimula a compreensão e o levantamento de hipóteses para a pesquisa. Trata-se de um método que pode incluir o exame de registos existente, a observação de ocorrência de fatos, bem como entrevistas estruturadas e não estruturadas. O autor ainda afirma que o estudo de caso proporciona a obtenção de dados em um nível de profundidade capaz de caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos do caso estudado.

O carácter exploratório deste trabalho vai ao encontro à afirmação de Gil (2007) de que a pesquisa exploratória proporciona uma visão geral, tendo como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias. Outro autor, Malhotra (2006), afirma que a pesquisa exploratória é utilizada em casos onde é necessário definir o problema com maior precisão, gerando ao pesquisador o maior número de informações e atributos, possibilitando, assim, um conhecimento mais profundo sobre o assunto a ser investigado.

O Plano de Marketing proposto para a How Mobile terá sua estrutura baseada em uma combinação dos modelos apresentados por Westwood (1997), Ferrel e Hartline (2005) e Kotler (2000), descritos no referencial teórico. A estrutura do novo plano será a seguinte:

- Resumo executivo
- Análise dos ambientes interno e externo
- Análise SWOT – identificação e análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças
- Objetivos de marketing – definição dos objetivos de marketing
- Estratégias de marketing
- Planos de ação
- Controle e revisão

O plano será criado a partir do levantamento e análise de informações oriundas de *sites* e publicações especializadas e de entrevistas em profundidade, realizadas com os proprietários, clientes e concorrentes da organização estudada. Para a análise de concorrentes também foram utilizadas informações disponíveis em suas respectivas páginas na internet. Cabe ressaltar ainda que não será possível realizar a análise de viabilidade financeira, apenas serão pelo fato de a empresa não ter disponibilizado os dados orçamentários necessários.

## **6 PLANO DE MARKETING – HOW MOBILE**

Neste capítulo será apresentado o plano de negócios desenvolvido para responder à problemática inicial deste trabalho e indicar o que deve ser feito para que a empresa em estudo obtenha destaque e se consolide no mercado de soluções móveis. Aqui as informações colhidas e apresentadas no referencial teórico serão organizadas, agrupadas e analisadas, possibilitando o correto entendimento do contexto empresarial da How Mobile. A partir daí, serão definidos os objetivos e as estratégias de marketing e estabelecidos os planos de ação e de controle.

### **6.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO**

#### **6.1.1 Ambiente Demográfico**

Segundo dados do IBGE (2011), a população brasileira supera os 190 milhões de habitantes, sendo a parcela mais significativa a de pessoas com idade entre 10 e 39 anos, representando aproximadamente 50% do total de brasileiros. Considerando a informação da ANATEL (2011) de que a tele densidade nacional é de cerca de 120 linhas para cada 100 habitantes, constata-se um mercado potencial de cerca de 228 milhões de linhas telefônicas móveis.

#### **6.1.2 Ambiente político-legal**

No âmbito político-legal, é possível constatar que as respostas do governo, através da ANATEL, têm sido relativamente rápidas com relação a novos panoramas de

mercado de telecomunicações trazidos por novas tecnologias e fusões e aquisições de operadoras. Contudo, algo permanente na política governamental é o incentivo ao desenvolvimento e à universalização dos serviços de comunicação, tanto da telefonia móvel quanto da internet de banda larga, que muito contribui para a expansão do número de usuários.

Uma alteração recente e significativa para o crescimento da demanda por soluções móveis é a recente sanção, publicada no Diário Oficial da União de 13 de Outubro de 2011, da inclusão dos *tablets* na “Lei do Bem” (Lei 11.196, de 21 de novembro de 2005), que dá incentivos para a produção de bens de informática no país. Ela permite que o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) baixe de 15% para 3% nestes produtos. Além disso, a alíquota do PIS/COFINS cai de 9,25% para zero.

### **6.1.3 Ambiente Econômico**

No panorama econômico do ambiente externo, o cenário estável ao qual o Brasil está submetido mesmo em tempo das recentes crises internacionais nos Estados Unidos e Europa, contribui para a elevação da renda da população. Segundo dados do IPEA (2011), a renda *per capita* do brasileiro apresenta crescimento médio anual de 3,3%, desde o ano de 2004, com dados de geração de novos empregos também favoráveis no mesmo período. Constata-se, de maneira geral, um aumento no poder aquisitivo da população.

Por outro lado, constata-se também um movimento das operadoras de barateamento do acesso móvel à internet através da oferta de planos mais acessíveis voltados à base pré-paga, que constitui a grande maioria do total de usuários. Um exemplo é o plano Infinity Pré, da companhia TIM, que oferece acesso ilimitado à internet por uma diária de R\$0,50 que o cliente só é cobrado nos dias que utiliza a transmissão de dados.

#### 6.1.4 Ambiente Tecnológico

A tecnologia torna-se, a partir das constatações anteriores, cada vez mais acessível e disponível ao brasileiro. Do crescimento de usuários da telefonia móvel, é relevante o fato de que o dispositivo eletrônico cujas vendas mais crescem no Brasil são os *smartphones*, cujas vendas unitárias estimadas para 2011 atingem os 450 milhões. O potencial de mercado para aplicativos a serem utilizados neste tipo de telefone também apresenta, portanto, crescimento.

Cabe ressaltar ainda que a maioria dos *smartphones* vendidos em 2011 no Brasil são embarcados com o sistema operacional Android. Dentre as opções disponíveis ao grande público, os aparelhos que utilizam o sistema citado são mais acessíveis do que os principais concorrentes e apresentam o maior crescimento de participação no mercado. É necessário lembrar, no entanto, que o mercado de aplicações não possui fronteiras nacionais e que o iPhone segue com participação significativa nacional e, principalmente, internacional, constituindo uma base de usuários com grande fidelidade à marca e alto padrão de exigência.

Outro setor de significativo crescimento é o de *e-commerce* (comércio eletrônico). Segundo dados divulgados pela empresa E-bit, referência no fornecimento de informações do setor, o faturamento gerado no primeiro semestre de 2011 foi de mais de 8 bilhões de reais, com um crescimento de 24% com relação ao primeiro semestre do ano anterior.

#### 6.1.5 Ambiente sócio-cultural

O brasileiro está utilizando cada vez mais a internet no seu dia a dia para se comunicar e realizar tarefas diversas. Das suas utilizações, duas possuem grande destaque: o *e-commerce* e as redes sociais. O já citado relatório do E-bit (2011) aponta ainda que 4 milhões de consumidores compraram pela primeira vez em lojas *online* no

primeiro semestre de 2011, somando um total de 27,4 milhões de consumidores que já fizeram compras através da internet até a data. Destes, 69% o fizeram através de um computador pessoal e 27% do local de trabalho. Seguindo a ordem evolutiva constatada de sobreposição de tecnologias, pode-se deduzir que quando a prática de compra *online* estiver consolidada na cultura local, o próximo movimento deve ser a compra através dos *smartphones*. Tal movimento já é constatado em países onde esta tecnologia já é melhor difundida, como a Coréia do Sul, onde uma rede de supermercados alcançou a segunda colocação em vendas através de uma ação de comércio *mobile* (TESCO, 2011).

Outro estudo realizado pela Nielsen e divulgado no *site* do Folha Online coloca o Brasil como o país mais conectado em redes sociais. Segundo as informações divulgadas, 86% dos brasileiros passam em média cinco horas mensais navegando neste tipo de site. Dentre as redes sociais mais acessadas estão o *Orkut*, o *Facebook*, o *Twitter* (ferramenta de *micro-blogging*) e o *Youtube* (compartilhamento de vídeos). As operadoras, inclusive, já atentaram a este fato e estimulam a troca dos aparelhos comuns por *smartphones*, oferecendo planos com acesso ilimitado a redes sociais em seus pacotes de dados. Dada a proporção constatada na pesquisa, pode-se dizer, então, que as redes sociais já fazem parte da cultura do brasileiro.

## 6.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

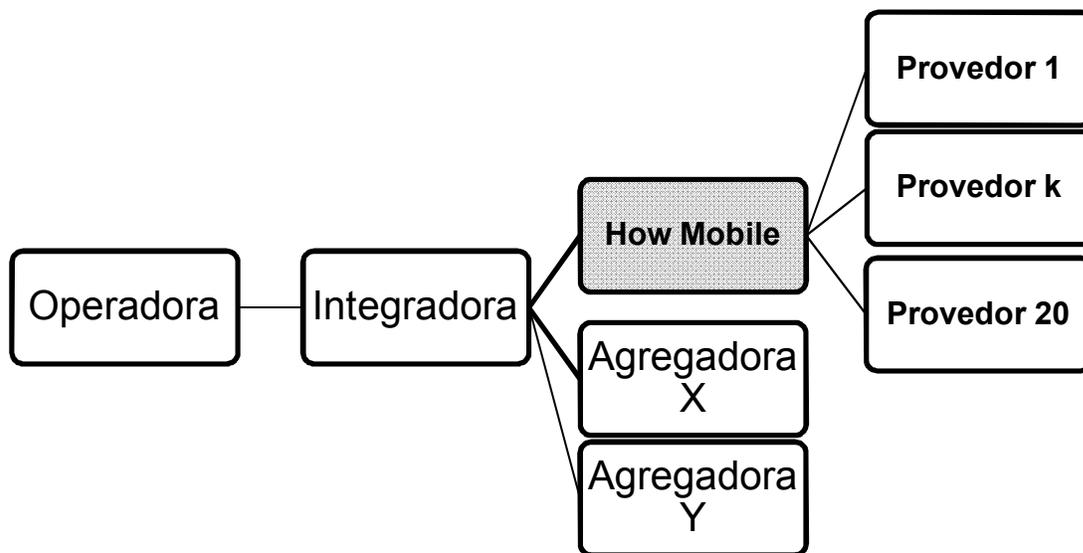
### 6.2.1 Empresa

Não existe na How Mobile um setor específico ou um planejamento formal de marketing que determine quais são as metas atuais e os objetivos de marketing. Conforme constatado em diversas empresas de tamanho similar do setor, as atividades comerciais e operacionais recebem maior atenção e esforço dos gestores. Quando comparada a empresas maiores, fica evidente a desvantagem inerente à ausência do

pensamento mercadológico. Ainda assim, contata-se algum crescimento da empresa como organização, evidenciada pela elevação recente do número de colaboradores que compõem a equipe de desenvolvimento.

A atuação como fornecedora de conteúdo *mobile* (dita agregadora) para as integradoras de conteúdo das operadoras é responsável pela geração da maior parte da receita da How Mobile, que além de desenvolver o próprio conteúdo, através da compra de imagens e adaptações de mídias para o uso em telefones, atua como intermediária através de aproximadamente 20 contratos de fornecimento com outros provedores. A Figura 9 ilustra a posição da empresa nesta cadeia de valor:

**Figura 9 - Cadeia de valor de SVA**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A How Mobile é remunerada através do recebimento de percentual sobre a receita de produtos vendidos ao consumidor final pela operadora. É de praxe para a empresa em estudo adotar uma divisão igualitária (50-50%), tanto com a integradora quanto com os provedores. Cabe ressaltar, todavia, que a cada nova relação de fornecimento da empresa pode haver uma negociação específica, fato que possibilita

que diferentes estratégias sejam utilizadas neste processo, tanto para obter mais e melhores provedores de conteúdo quanto para obter vantagens junto à integradora, o que ocorre atualmente. Este fator é, portanto, determinante no que diz respeito à concorrência entre a How Mobile e as outras empresas do mesmo nível da cadeia de valor.

Não há uma limitação da How Mobile no que diz respeito ao teor destes conteúdos SMS, podendo ser adulto (erótico), infantil ou os ditos de oportunidade (elaborados a partir de situações engraçadas e/ou de grande repercussão na mídia). A comercialização de conteúdo licenciado de filmes (como o Kung Fu Panda 2, Shrek, entre outros) e adulto são hoje os principais e que contribuem mais para as finanças da organização.

Quando se trata de aplicativos, a empresa atua de duas maneiras. A primeira é desenvolvendo soluções para clientes corporativos com necessidades específicas, na maioria das vezes com fins de Marketing. Entre os já atendidos estão o Sindicato dos Médicos do Rio Grande do Sul (SIMERS), a construtora ROSSI e a empresa Point da Neve. A primeira foi uma solução de integração de dados, a segunda e a terceira foram de marketing, sendo que a última incluiu o desenvolvimento de um jogo para o aplicativo.

A outra maneira de atuação envolve a criação de aplicativos e jogos para serem vendidos diretamente nas lojas de aplicativos (*app stores*), gerando receita a partir de *downloads* e espaços de anúncio colocados no próprio software. A How Mobile acabou de disponibilizar o primeiro produto desta linha, para o qual não foi feito um planejamento de marketing para um lançamento coordenado. Além de colocar o aplicativo na loja, os gestores indicaram que será montado um *website* sobre o jogo.

Apesar da identificada ausência de um planejamento de marketing, foi possível perceber uma grande disposição da gerência em desenvolver a organização neste sentido, o que é muito favorável. Não foi possível determinar, no entanto, qual é a capacidade interna de investimento para tal, visto que os dados financeiros não foram disponibilizados.

### 6.2.2 Fornecedores

Para o fornecimento de conteúdos SMS, a How Mobile possui cerca de 20 contratos de fornecimento de imagens, *ringtones* e outros tipos de arquivos. Dentre os fornecedores, estão o *site* Bela da Semana, o Colírio (do portal ClicRBS), a Universal Studios e a Dreamworks, ambas as últimas provendo conteúdo licenciado relacionado a filmes e desenhos.

Por ter o relacionamento com a operadora, a empresa atua proativamente na busca de novos fornecedores de conteúdo, tendo como política de negociação a divisão igual (50/50) da receita líquida da venda (descontado o valor que cabe à operadora de telefonia). Além destes, a própria empresa adquire material de fornecedores internacionais e os adapta para as ferramentas *mobile*, gerando o próprio conteúdo, que é normalmente, mas não de maneira exclusiva, de teor adulto, relacionado à pornografia e erotismo.

Dado o caráter recente do mercado de aplicações móveis, constata-se que a oferta de mão-de-obra qualificada é muito menor do que a demanda. Em outras palavras, faltam desenvolvedores para criar e desenvolver soluções móveis, o que tem levado as empresas deste ramo a investirem na identificação de jovens, estudantes de tecnologia, interessados em se tornarem programadores e no desenvolvimento interno de profissionais e de aplicativos, provendo treinamento para que o seus colaboradores adquiram o conhecimento técnico necessário.

Existe a alternativa de *Outsourcing*, de terceirização de mão-de-obra, mas que não é vista como financeiramente viável aos administradores da How Mobile. Torna-se atraente, então, a alternativa citada de desenvolver internamente colaboradores com a competência necessária para as atividades.

### 6.2.3 Concorrência

Apesar da limitação exposta de mão-de-obra, identifica-se ainda o aumento no número de organizações do ramo, que aumenta a competitividade do setor. É consenso entre os desenvolvedores e empresas que há ainda muita demanda a ser atendida, principalmente de organizações das mais diversas atividades que estão atentando à tendência de mobilidade e querem se fazer presente neste novo meio de comunicação.

Ao consultar concorrentes diretos da empresa, ficou claro que o relacionamento entre estes atores é cordial, mas que não se traduz em cooperação. Apesar de identificarem o mercado como grande e com sobra para que todos possam atuar, não são constatadas grandes iniciativas de intercâmbio de conhecimento e de experiências voltadas para o crescimento mútuo.

Também foi constatado através das conversas informais com os concorrentes que a concorrência através do preço não é uma alternativa amplamente utilizada para conquistar mercado, dado o valor atribuído pelo cliente às soluções desenvolvidas. A concorrência se dá, portanto, através da **diferenciação no serviço prestado**, destacando a apresentação da empresa, o atendimento de necessidades, o cumprimento dos prazos estabelecidos e o relacionamento com o cliente como fatores críticos para o sucesso da organização.

A apresentação das empresas nos meios *online* também parece receber bastante atenção. As páginas visitadas de concorrentes apresentam informações detalhadas de contato, produtos, histórico e portfólio, funcionando também como ferramenta de comunicação institucional.

### 6.2.4 Intermediários de marketing

Quando tratamos dos conteúdos SMS, os produtos da How Mobile chegam ao cliente através das operadoras de telefonia móvel, que atuam como intermediárias de marketing por deterem o canal de vendas, ficando com um percentual do valor das transações, que não é fixo e universal, varia de acordo com a negociação entre a agregadora e a integradora. É possível, inclusive, obter melhores posições nas lojas *mobile* das operadoras através da negociação dos percentuais de venda. Em outras palavras, os conteúdos sobre os quais elas obtêm maiores ganhos recebem exposição diferenciada. Existe, portanto, um poder de barganha significativo em prol da integradora nesta relação.

Com relação à venda de aplicativos, a transação também ocorre através de intermediários de marketing: as lojas de aplicativos. O sistema de divisão de receitas é parecido, ou seja, a loja retém parte do valor da receita dos programas nela disponíveis. A App Store, da Apple, é a maior delas no quesito do total de aplicativos disponíveis (367.334 mil). A Android Market, do Google, é a que possui a maior quantidade de dispositivos gratuitos e maior taxa de crescimento atualmente (Teletime, 2011). Ambas as citadas retêm 30% da receita de *downloads*.

### **6.2.5 Cliente**

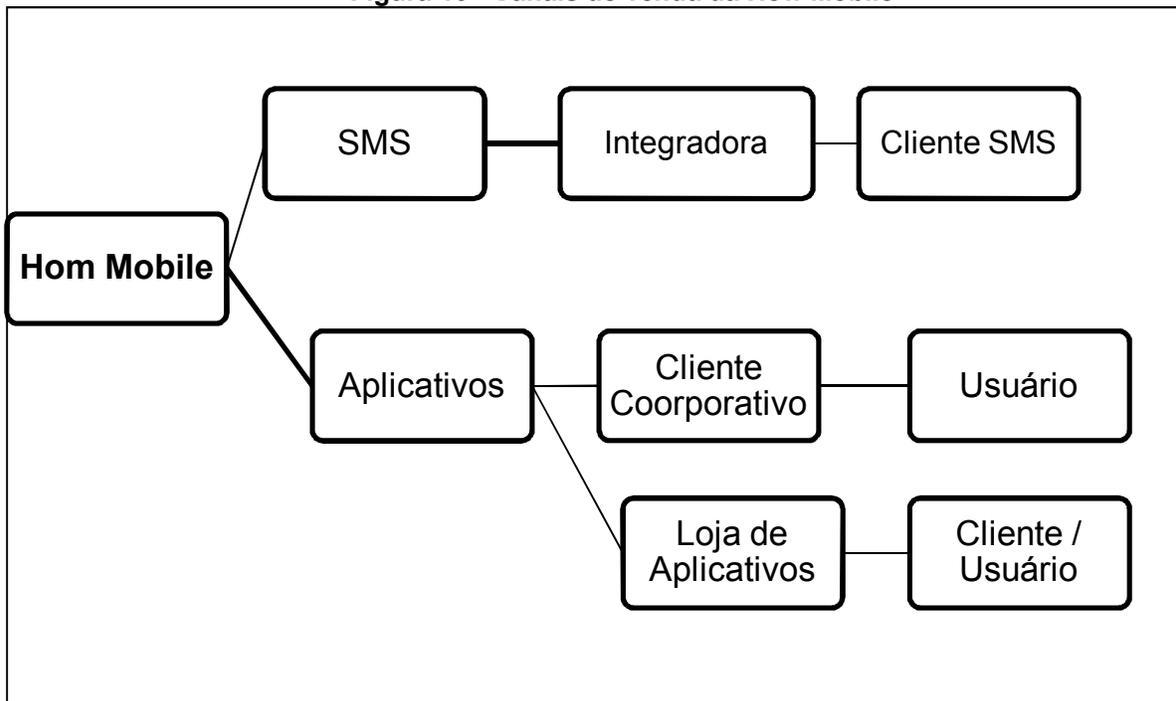
Os clientes da How Mobile podem ser segmentados, levando em consideração o tipo de solução móvel buscada. Quando se trata de conteúdo SMS, o cliente é o usuário de telefone móvel, que utiliza a plataforma da operadora para comprar os conteúdos desenvolvidos e personalizar o seu dispositivo. O perfil deste cliente é o de um usuário com menor poder aquisitivo, o que se traduz em um telefone com menos recursos e, na maioria dos casos, sem conexão 3G. A compra para ele é cega, pois os *downloads* são escolhidos a partir de uma lista de nomes, sem a possibilidade de testes ou pré visualizações. É de suma importância, então, que as temáticas dos conteúdos sejam referentes a fatos, pessoas ou assuntos de notoriedade pública, ou que despertem a curiosidade, como é o caso de conteúdo erótico. Este cliente normalmente

realiza a compra utilizando créditos de seu plano (em maioria do tipo pré-pago) e o maior risco para ele é a compra de algo que não lhe agrade, pois não há espaço para más escolhas em seu orçamento enxuto.

Quando o assunto é aplicativos, os clientes da organização em estudo podem ser separados novamente, entre corporativos e usuários finais de jogos. O primeiro, procura solucionar problemas de gestão ou obter diferenciais de mercado através de uma solução *mobile*. Atividades de venda que utilizam catálogos de produtos podem reduzir o seu impacto ambiental e custos de impressão através de catálogos e mostruários que serão apresentados ao cliente não mais impresso, mas na tela de um dispositivo móvel. Na sua escolha, este cliente leva em consideração a qualidade da apresentação institucional, quais outros clientes formam portfólio e a qualidade dos desenvolvimentos anteriores da desenvolvedora de soluções. Um fator crítico identificado para a satisfação plena do cliente e geração de recomendações, além da qualidade, é o atendimento dos prazos estabelecidos. Uma dificuldade, no entanto, é que este cliente possui o seu orçamento definido com bastante antecedência, impossibilitando a contratação imediata.

No que diz respeito aos aplicativos da categoria jogos, o cliente busca diversão e entretenimento para momentos nos quais o dispositivo móvel é a sua única opção de passatempo, como quando em uma sala de espera, por exemplo. Durante a escolha do jogo, são levadas em consideração, além da apresentação, a popularidade (medida através do número de downloads e da avaliação feita por usuários), a reputação da desenvolvedora e o preço. O risco para este cliente é a compra de um jogo que não lhe agrade, por tal motivo lhe são disponibilizadas, sem custo, versões de teste (*trial*) para a comprovação da qualidade e objetivando a concretização da transação (download) da versão completa paga. É esperado, ainda, que o jogo aprovado e adquirido eventualmente tenha atualizações, novos conteúdos, novas fases e desafios, em outras palavras, que continue estimulante durante um bom tempo. Este último fator é crítico para a geração de recomendações e para tornar a desenvolvedora reconhecida e popular.

Figura 10 - Canais de venda da How Mobile



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 6.3 ANÁLISE SWOT – FORÇAS, FRAQUEZAS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Nesta seção será montada a matriz SWOT, evidenciando as forças e fraquezas identificadas na How Mobile, bom como as oportunidades e ameaças do ambiente na qual a organização está inserida.

#### 6.3.1 Forças

- a. **Conhecimento da gerência sobre o mercado de telecomunicações;**

A experiência adquirida pelos gestores durante anos de atuação profissional no setor de telecomunicações possibilita o entendimento da dinâmica e dos atores do mercado em questão.

**b. Equipe de desenvolvimento própria e funcionalmente completa;**

A existência e a completude da equipe técnica possibilita à empresa o desenvolvimento integralmente interno das soluções e dos conteúdos.

**c. Posição favorável na cadeia de valor para conteúdos SMS, próxima às operadoras**

A posição como agregadora de conteúdo na cadeia de valor de conteúdos SMS possibilita o lucro oriundo apenas da intermediação entre a integradora e outros provedores, sem a necessidade de fazer uso de sua equipe técnica para continuar a entregar material para a operadora. Além disso, a boa relação com os provedores pode ser utilizada para a busca de mão-de-obra qualificada.

**d. Empresas de prestígio nacional e internacional no portfólio**

A presença de marcas fortes como a Dreamworks, a Universal Studios, a RBS e a Rossi no portfólio geram credibilidade à How Mobile como empresa.

### **6.3.2 Fraquezas**

**a. Apresentação institucional pouco desenvolvida**

A ausência de um *website* ou de materiais institucionais para a divulgação e uso com fins comerciais dificulta a prospecção de novos clientes, parceiros e colaboradores.

**b. Baixa capacidade produtiva (aplicativos)**

A capacidade produtiva de apenas um aplicativo por mês é considerada baixa perante ao identificado nas concorrentes. Este fato limita o crescimento da receita e o desenvolvimento do portfólio de clientes da empresa. Considerando que o atendimento de prazos é um diferencial no setor, a baixa capacidade pode comprometer o desempenho da empresa em projetos mais complexos.

**c. Ausência de um departamento de marketing**

A ausência de um departamento ou de uma pessoa específica para pensar o marketing reflete no resultado de vendas de aplicativos e de soluções. Devido à falta de um plano coordenado de comunicação na ocasião dos lançamentos, os jogos desenvolvidos tendem a não obter visibilidade e recomendações de usuários. É informar ao mercado sobre o novo jogo ou utilitário disponível.

Em outro espectro, as soluções corporativas desenvolvidas também tendem a não obter destaque se não corretamente divulgadas, subutilizando o potencial de prospecção de novos clientes que busquem solucionar problemas já familiares pela How Mobile.

#### **d. Foco na transação e não na fidelização**

A relação entre a empresa e os clientes ocorreu até o momento de maneira transacional. A empresa desenvolveu e entregou o produto demandado e recebeu um pagamento. Não há na How Mobile ações de pós-venda que busquem fidelizar, elevar o grau de satisfação e gerar recomendações dos clientes. Ou até mesmo ações para que se formem clientes fixos a serem atendidos periodicamente.

### **6.3.3 Oportunidades**

#### **a. Popularização e barateamento da telefonia móvel, do acesso à internet via banda larga móvel e dos *smartphones* no Brasil\***

Em resposta aos aparelhos *smartphones* e aos planos de ligações e de transmissão de dados cada vez mais baratos, aumenta o público consumidor de aplicativos e conteúdos *mobile*. Este consumidor tem acesso à internet via banda larga móvel e pode realizar downloads sem a necessidade de intermediação da operadora de telefonia.

#### **b. Consultoria *Mobile***

É grande a demanda por soluções móveis integradas para a gestão de negócios e por ferramentas de SMS corporativo. As empresas cada vez mais procuram obter ganhos mercadológicos, operacionais e financeiros através implementação de

ferramentas *mobile*. Contudo, trata-se de um assunto específico do qual se tem pouco conhecimento, criando a oportunidade para que sejam ofertados serviços amplos de consultoria e suporte.

O acelerado desenvolvimento de novas tecnologias, apesar de criar esta oportunidade, também configura uma ameaça, que será tratada na seção específica deste trabalho.

#### **c. Incentivos à produção nacional de *tablets***

O incentivo fiscal sancionado no ano de 2011 deve baratear o custo dos *tablets*, tornando-o acessível a uma parcela mais significativa da população que terá de consumir aplicativos para fazer uso do dispositivo. Este fato também deverá colaborar para a sua adoção mais ampla no ambiente empresarial, o qual também precisará das ferramentas para a execução de suas atividades.

#### **d. *Mobile Marketing***

É crescente a preocupação das empresas em estarem presentes no ambiente *mobile*. A How Mobile pode tirar proveito deste fato ao criar espaços para a inserção de marcas de possíveis patrocinadores em seus aplicativos.

#### **e. Alta aceitação de jogos (aplicativos)**

Dentre os diversos tipos de aplicativos, os jogos são o que os usuários estão mais dispostos a comprar ou apenas fazer o *download*, se for gratuito. Esta alta aceitação torna atraente este tipo de desenvolvimento e facilita a obtenção de patrocínios de terceiros.

É favorável ainda, à prática de lançamento ou divulgação de produtos reais no ambiente *mobile*. Um exemplo pode ser o lançamento de um novo modelo de carro através de um jogo, uma simulação, que apresente os novos diferenciais do veículo e desafie o usuário a controlar um carro (do modelo) virtual em situações adversas.

Os jogos possibilitam, ainda, o comércio de conteúdos extras a serem utilizados pelo jogador, mas que precisam ser adquiridos separadamente, gerando mais receita para a How Mobile.

### 6.3.4 Ameaças

#### a. Declínio da demanda por conteúdos SMS

A popularização dos *smartphones* e da banda larga móvel é uma oportunidade, mas faz com que os usuários passem a obter conteúdo através da internet e não mais através da compra por SMS. Ou seja, a procura por *ringtones*, jogos e papéis de parede através de SMS deve diminuir. Dada a significância deste tipo de conteúdo na composição atual de receitas da How Mobile, configura-se uma ameaça relevante e que requer atenção.

#### b. Aumento da competitividade no setor de soluções móveis

O cenário de crescimento do mercado *mobile* vem atraindo cada vez mais profissionais, o que se reflete em um aumento no número de empresas e profissionais autônomos do setor.

#### c. Facilidade de ocorrência de novos entrantes

A baixa barreira de entrada para novos desenvolvedores contribui para o aumento da competitividade no setor em estudo e reduz a oferta de mão de obra qualificada, pois facilita o surgimento de profissionais autônomos, que terão menores custos fixos e poderão gerar uma “guerra de preços”.

#### d. Oferta insuficiente de mão de obra qualificada e a possibilidade de abandono da empresa.

A alta demanda do mercado por profissionais que detenham o conhecimento e experiência necessários para o desenvolvimento de soluções *mobile* é maior do que a oferta. Por tal motivo é necessário manter satisfeitos e valorizados os colaboradores existentes e buscar desenvolver novos. É necessário, contudo, criar ferramentas que protejam a organização da evasão destes novos colaboradores após o investimento em qualificação.

### 6.3.5 Matriz SWOT

Quadro 4 – Matriz SWOT

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Conhecimento da gerência sobre o mercado de telecomunicações</li> <li>b. Equipe de desenvolvimento funcionalmente completa</li> <li>c. Posição na cadeia de valor dos conteúdos SMS</li> <li>d. Portfólio com empresas de prestígio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Consultoria <i>Mobile</i></li> <li>b. Popularização da telefonia móvel, do acesso à internet via banda larga móvel e dos <i>smartphones</i> no Brasil</li> <li>c. Incentivo à produção nacional de <i>tablets</i></li> <li>d. <i>Mobile</i> marketing</li> <li>e. Alta aceitação de jogos</li> </ul>
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Apresentação institucional</li> <li>b. Baixa capacidade produtiva</li> <li>c. Ausência de um departamento de marketing</li> <li>d. Foco na transação e não na fidelização</li> <li>e. Participação significativa dos conteúdos SMS no total de receitas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Declínio da demanda por conteúdos SMS</li> <li>b. Aumento da competitividade no setor</li> <li>c. Facilidade de novos entrantes</li> <li>d. Oferta insuficiente de mão de obra qualificada</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6.4 OBJETIVOS DE MARKETING

A partir da análise SWOT e das conversas informais realizadas com os gestores, concorrentes e clientes, foi possível definir os objetivos de marketing. Estes são viáveis e de acordo com a realidade da empresa, além de consistentes com o objetivo principal do plano de crescimento e consolidação da empresa no mercado em que atua.

Assim, definiu-se os objetivos a seguir:

- a. Desenvolver soluções de qualidade, diferenciadas e inovadoras
- b. Ganhar notoriedade nos mercados de soluções móveis corporativas e de aplicativos
- c. Aumentar a receita de jogos (*downloads* e anúncios) em 100% até o final de 2012.

## 6.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A partir dos objetivos definidos é preciso definir os meios pelos quais estes serão atingidos. As estratégias de marketing deverão formar a base sobre a qual serão desenvolvidos planos de ação específicos.

O ponto de partida será a busca pela diferenciação. A escolha desta diretriz vai ao encontro da constatação de que o cliente de soluções móveis está disposto a pagar pela garantia de qualidade e atendimento de prazos. Buscar-se-á, portanto, do desenvolvimento de atributos que coloquem a *How Mobile* em condições de, no futuro, brigar pela liderança ou por uma posição de destaque no setor.

Também serão evidenciadas as essências de cada estratégia de acordo com os parâmetros estabelecidos na subseção 4.2.5, diferenciando-as entre estratégias defensivas, de desenvolvimento ou de ataque.

### 6.5.1 Minimização das limitações

Conforme abordado anteriormente, a combinação de oportunidades e fraquezas possibilitará a formulação de estratégias de minimização das limitações da empresa.

Quadro 5 – Estratégias de minimização das limitações

Oportunidades	Fraquezas	Estratégias	Tipo de estratégia
Consultoria <i>Mobile</i>	Capacidade Produtiva	<b>Elevar a capacidade produtiva</b>	Defensiva
	Ausência de um departamento de marketing	<b>Desenvolver setor / responsável interno de marketing</b>	Desenvolvimento
	Foco na transação e não na fidelização	<b>Investir no relacionamento com o cliente</b>	Ataque
	Apresentação institucional	<b>Desenvolver a apresentação institucional da empresa no ambiente <i>online</i></b>	Ataque
Alta aceitação de jogos e aplicativos de entretenimento	Ausência de um departamento de marketing	<b>Planejar o lançamento dos produtos desenvolvidos</b>	Ataque

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 6.5.2 Aproveitamento das capacidades

O cruzamento das forças internas com as oportunidades do ambiente resultarão nas estratégias de aproveitamento das capacidades.

Quadro 6 – Estratégias para o aproveitamento das capacidades

Oportunidades	Forças	Estratégias	Tipo de estratégia
Popularização e barateamento da banda larga móvel e dos <i>smartphones</i>	Posição na cadeia de conteúdos SMS	<b>Investir na intermediação de conteúdos de outros provedores</b>	Desenvolvimento
Consultoria <i>Mobile</i>	Portfólio com clientes de prestígio	<b>Gerar recomendações dos clientes</b>	Ataque
Incentivo à produção de <i>tablets</i> no Brasil	Conhecimento da gerência sobre o mercado Telecom	<b>Monitorar a evolução dos <i>tablets</i> no mercado nacional e as novas possibilidades dela inerentes</b>	Desenvolvimento
Alta aceitação de jogos e aplicativos de entretenimento	Equipe de desenvolvimento completa	<b>Alocar recursos para a concepção e desenvolvimento contínuo de novos jogos e aplicativos</b>	Ataque

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 6.5.3 Conversão de desvantagens

O cruzamento das fraquezas internas com as ameaças do ambiente possibilitará a elaboração de estratégias de conversão de desvantagens.

Quadro 7 – Estratégias de conversão de desvantagens

Ameaças	Fraquezas	Estratégias	Tipo de estratégia
Declínio da demanda por conteúdos SMS	Participação significativa dos conteúdos SMS no total de receitas	<b>Reduzir participação da receita de conteúdo SMS na arrecadação total</b>	Desenvolvimento
Aumento da competitividade no setor	Apresentação institucional	<b>Desenvolver a apresentação institucional da empresa no ambiente <i>online</i></b>	Ataque
	Ausência de um departamento de marketing	<b>Desenvolver setor de marketing</b>	Ataque
Facilidade de novos entrantes	Foco na transação e não na fidelização	<b>Gerar recomendações dos clientes</b>	Desenvolvimento e Ataque
Oferta insuficiente de mão de obra qualificada	Baixa capacidade produtiva	<b>Criar programas de prospecção e desenvolvimento de colaboradores.</b>	Desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6.6 PLANOS DE AÇÃO

Nesta seção serão expostos os planos de ação, orientando as estratégias para o atingimento dos objetivos de marketing estabelecidos.

### 6.6.1 Ação 1: Criação de um departamento de marketing e relacionamento

Inicialmente, a criação de um departamento de marketing e relacionamento demandará a contratação de um único funcionário, que ficará responsável inicialmente por desenvolver ferramentas de relacionamento e fidelização de clientes, pela comunicação institucional, por dar suporte à gerência na atividade comercial, pelo planejamento do lançamento de novos aplicativos e obtenção de patrocínios ou anunciantes para os mesmos, entre outras atividades de *mobile marketing*.

Através de desta ação é esperado o estreitamento de relações com os clientes, atuais e potenciais, o ganho de visibilidade no mercado corporativo, tanto para a empresa quanto para os aplicativos desenvolvidos, e a conseqüente elevação da receita oriunda da venda de aplicativos.

**Quadro 8 – Ação 1**

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganhar notoriedade nos mercados de soluções móveis e de aplicativos</li> <li>• Aumentar a receita de jogos em 100% até o fim de 2012</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver setor de marketing</li> <li>• Desenvolver a apresentação da empresa nos meios <i>online</i></li> <li>• Investir no relacionamento com o cliente</li> <li>• Gerar recomendações dos clientes</li> <li>• Planejar o lançamento dos produtos desenvolvidos</li> </ul>
Responsável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência</li> </ul>
Período / Prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Março de 2012</li> </ul>
Custo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R\$500 (contratação) + aproximadamente R\$2000 (encargos e salários)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 6.6.2 Ação 2: Desenvolvimento de um *website* institucional para a How Mobile e de um blog sobre soluções móveis

O desenvolvimento de um *website* próprio é uma ação prioritária. A sua execução e a criação de um *blog* sobre soluções *mobile* contribuirão para o relacionamento e exposição da empresa nos meios online. É importante ressaltar que ela já possui internamente os recursos (humanos) necessários para a concretização deste plano.

A manutenção do blog, algo recorrente, poderá ser nova atividade dos gerentes ou do responsável de marketing e relacionamento. Esta ação contribuirá para a prospecção de novos clientes e de patrocinadores para os aplicativos, bem como para disseminar o posicionamento da empresa como uma consultoria para assuntos *mobile*.

**Quadro 9 – Ação 2**

Situação atual	Página inexistente. O endereço da empresa redireciona para o perfil do Facebook.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganhar notoriedade nos mercados de soluções móveis e de aplicativos</li> <li>• Aumentar a receita de jogos em 100% até o fim de 2012</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver setor de marketing</li> <li>• Desenvolver a apresentação da empresa nos meios online</li> <li>• Investir no relacionamento com o cliente</li> <li>• Gerar recomendações dos clientes</li> <li>• Planejar o lançamento dos produtos desenvolvidos</li> </ul>
Responsável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência</li> <li>• Equipe técnica</li> </ul>
Período / Prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Até 31 de Janeiro de 2012</li> </ul>
Custo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas de trabalho</li> <li>• Aproximadamente R\$5.000</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 6.6.3 Ação 3: Elaboração de um modelo padrão de apresentação sobre soluções Mobile

A existência de um modelo padrão de apresentação sobre soluções *mobile* otimizará a participação da empresa em eventos, tanto universitários quanto corporativos, e há de colaborar para a prospecção de novos clientes, colaboradores e patrocinadores.

**Quadro 10 – Ação 3**

Situação atual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentações contingenciais, sem padrão de informações.</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganhar notoriedade nos mercados de soluções móveis e de aplicativos</li> <li>• Aumentar a receita de jogos em 100% até o fim de 2012</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver setor de marketing</li> <li>• Desenvolver a apresentação da empresa nos meios online</li> <li>• Investir no relacionamento com o cliente</li> <li>• Gerar recomendações dos clientes</li> <li>• Incorporar práticas de marketing para a comunicação dos produtos desenvolvidos</li> </ul>
Responsável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência</li> <li>• Equipe técnica</li> </ul>
Período / Prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Até 31 de Janeiro de 2012</li> </ul>
Custo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas de trabalho</li> <li>• Aproximadamente R\$200</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 6.6.4 Ação 4: Realização de eventos sobre soluções *mobile*

A realização de eventos objetiva informar a potenciais patrocinadores e clientes corporativos sobre os ganhos operacionais, de mercado e financeiros que as soluções desenvolvidas pela How *Mobile* pode gerar.

A partir da situação criada, poder-se-á ainda criar espaços para a divulgação de outras empresas parceiras, como os patrocinadores dos aplicativos desenvolvidos, os clientes corporativos atendidos, as companhias de telefonia e os fabricantes de dispositivos móveis.

Esta prática deve ser recorrente. Ela atribuirá visibilidade para a empresa e poderá ser utilizada para a formação de novas relações comerciais, que contribuirão para a elevação da credibilidade da empresa e para seu o crescimento.

**Quadro 11 – Ação 4**

Situação atual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prática inexistente</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganhar notoriedade nos mercados de soluções móveis e de aplicativos</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver a apresentação da empresa nos meios <i>online</i></li> <li>• Investir no relacionamento com o cliente</li> <li>• Gerar recomendações dos clientes</li> </ul>
Responsável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência</li> <li>• Equipe técnica</li> </ul>
Período / Prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Até 31 de Janeiro de 2012</li> </ul>
Custo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproximadamente R\$2500 inicialmente, deve variar de acordo com a dimensão do evento.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 6.6.5 Ação 5: Realização de *workshops* sobre o desenvolvimento de aplicativos e soluções móveis

A realização de *workshops* sobre o desenvolvimento de aplicativos poderá ser viabilizada através de parcerias com universidades ou cursos técnicos e executada em eventos universitários, como semanas acadêmicas de cursos relacionados ao desenvolvimento de software, ciência da computação e tecnologia da informação, entre outros.

A partir da situação criada, poder-se-á ainda criar espaços para a divulgação de outras empresas parceiras, como os patrocinadores dos aplicativos desenvolvidos, os clientes corporativos atendidos, as companhias de telefonia e os fabricantes de dispositivos móveis.

Alem de fortalecer a imagem institucional da empresa, poder-se-á identificar jovens interessados e que demonstrem potencial para integrar a equipe de desenvolvimento da How Mobile.

**Quadro 12 – Ação 5**

Situação atual	Prática inexistente
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganhar notoriedade nos mercados de soluções móveis e de aplicativos</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar programas de prospecção e desenvolvimento de colaboradores</li> </ul>
Responsável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de marketing</li> </ul>
Período / Prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semestralmente, iniciando em Agosto de 2012</li> </ul>
Custo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas de trabalho (busca de patrocínios) + Aproximadamente R\$2000 reais</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 6.6.6 Ação 6: Realocação de recursos humanos para a produção de aplicativos

A execução desta ação não implica em alterações significativas de custos para a empresa, mas requer uma alteração operacional profunda. O direcionamento dos recursos humanos, tanto da equipe técnica quanto da gerência, para a elaboração e comercialização de aplicativos em detrimento dos conteúdos SMS, vai ao encontro da tendência constatada do mercado.

Ao diminuir a produção interna de conteúdos SMS, a equipe técnica terá mais tempo para o desenvolvimento de aplicativos (aumento da capacidade produtiva deste tipo de solução) e de novas soluções criativas que colaborarão para diferenciar a How Mobile no mercado.

**Quadro 13 – Ação 6**

Situação atual	Equipe técnica desenvolve aplicativos e conteúdos SMS
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver soluções de qualidade, diferenciadas e inovadoras</li> <li>• Aumentar a receita de downloads dos jogos em 100% até o fim de 2012</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevar a capacidade produtiva (aplicativos)</li> <li>• Investir na intermediação de conteúdo SMS de outros provedores</li> <li>• Reduzir a participação da receita de conteúdos SMS na arrecadação total</li> </ul>
Responsável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência + Equipe técnica</li> </ul>
Custo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas de trabalho, sem custo financeiro adicional.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 6.6.7 Ação 7: Participação em eventos do setor Telecom e de *networking* corporativo

A participação em eventos do setor e de *networking* corporativo colaborará para atribuir visibilidade e notoriedade à How Mobile no mercado e para a conseqüente prospecção de novos clientes empresariais.

A participação como apoiador ou patrocinador é recomendada a partir do momento no qual a empresa tiver a capacidade financeira e operacional para absorver as conseqüências desta ação. Por tal motivo, esta não será imediata e deverá ocorrer a partir de 2013.

**Quadro 14 – Ação 7**

Situação atual	Gerência participa de eventos, mas apenas como espectadores.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver soluções de qualidade, diferenciadas e inovadoras</li> <li>• Ganhar notoriedade nos mercados de soluções móveis e de aplicativos</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir na intermediação de conteúdos de outros provedores</li> <li>• Monitorar a evolução dos <i>tablets</i> no mercado nacional e as novas possibilidades dela inerentes</li> <li>• Criar programas de prospecção e desenvolvimento de colaboradores</li> </ul>
Responsável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência</li> </ul>
Período / Prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semestralmente, iniciando em 2012/2</li> </ul>
Custo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas de trabalho</li> <li>• Aproximadamente R\$2.000 por semestre (despesas de viagens e inscrições)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6.7 CONTROLE E REVISÃO

O engajamento da empresa como um todo é necessário para o sucesso deste plano de negócio. A execução ordenada pelos responsáveis designados e o atendimento dos prazos determinarão, portanto, o seu desempenho.

As ações relacionadas ao objetivo de conferir notoriedade à empresa no mercado de soluções móveis deverão ser analisadas tanto no que diz respeito ao cumprimento dos prazos quanto ao seu respectivo impacto no resultado financeiro, no número de novos clientes e também em alterações no número de contatos externos recebidos a partir do desenvolvimento das ações.

Quanto às ações relacionadas ao segundo objetivo, o de desenvolver soluções de qualidade, diferenciadas e inovadoras, o controle deverá ocorrer no sentido de verificar e elucidar quais as contribuições práticas de cada uma das ações propostas para a diferenciação da organização. Por exemplo, que novos conhecimentos foram adquiridos a partir da proposta de focar as atividades da equipe técnica para o desenvolvimento de aplicativos? Em que ritmo novas soluções estão sendo propostas pelos desenvolvedores? A partir de questionamentos como estes, poder-se-á verificar o desempenho das ações.

Por fim, as propostas referentes ao terceiro objetivo serão de fácil mensuração, pois se referem a elevação de receitas dos aplicativos. As alterações neste valor deverão indicar o eventual sucesso, ou insucesso, e o retorno financeiro de cada providência.

O controle deverá ser realizado através de reuniões periódicas, de preferência mensais, entre os agentes envolvidos nos planos. Cada ação deverá ser registrada e analisada no intuito de possibilitar a constante avaliação dos respectivos resultados e que se decida sobre a sua continuidade, interrupção ou alteração.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O segmento de soluções *mobile* é de formação recente, mas é possível perceber o seu enorme potencial já foi identificado por quem acompanha ou atua em atividades relacionadas ao extremamente mutável mercado de telecomunicações. Existe hoje um fluxo considerável de entrantes, tanto de autônomos quanto de novas empresas. Contudo, ainda existe muito espaço neste mercado, que continua extremamente atraente.

O potencial de mercado é imenso e também se expande em ritmo acelerado, seguindo os exemplos da telefonia fixa, da telefonia móvel e da internet. As possibilidades aumentam cada vez mais ao passo do acelerado desenvolvimento tecnológico que se constata atualmente, pois as capacidades dos dispositivos estão cada vez mais elevadas. Além disso, a análise da evolução recente das ferramentas de telecomunicações mostra que é chegada a vez dos smartphones e dos tablets, que combinam internet, telefonia e mobilidade. Esta característica também faz com que as vendas de conteúdo via SMS entrem em decadência.

Com o crescimento do número de usuários de *smartphones* e *tablets*, forma-se um novo canal e um novo formato de comunicação: o aplicativo. Muitas empresas já se deram conta deste novo panorama, mas um número imensamente maior ainda não incorporou soluções de mobilidade em suas operações ou em seu orçamento de marketing. Isto ocorre em grande parte pela falta de conhecimento sobre as possibilidades inerentes à tecnologia *mobile*.

A How Mobile já possui dois anos de atuação neste setor e vem crescendo, mas assim como muitas outras empresas, as atividades operacional, comercial e financeira recebem quase a totalidade de esforços e investimentos, pouco restando para o seu desenvolvimento estratégico, fato evidenciado pela inaceitável ausência de um website institucional.

Cabe ressaltar que os gerentes já compreenderam a dinâmica do mercado e como manter a ocorrência de receita, mas para diferenciar-se e crescer, o seu grande obstáculo atual parece ser a ausência do planejamento de marketing. Jogos são desenvolvidos e lançados sem nenhum investimento em comunicação, por exemplo.

Assim, muitas das estratégias propostas neste trabalho são orientadas neste sentido, tendo sempre em mente a problemática proposta de crescimento e consolidação. Para a empresa crescer, ela precisa aparecer.

O crescimento buscado deve ser sustentável ao longo prazo, por isso a How Mobile deve estar atenta aos novos paradigmas trazidos pelo já citado ritmo acelerado de desenvolvimento e acompanhar os movimentos do mercado. O exemplo disso é a provável decadência dos conteúdos SMS, hoje muito significativos para a empresa. Em outra perspectiva, a demanda por soluções e aplicativos mais complexos não para de crescer e cria diversas oportunidades, elencadas neste trabalho. Tal identificação mostra a importância da análise ambiental realizada (SWOT) para a continuidade do negócio. Outro fator relevante também identificado nesta análise é a dificuldade de contratação de profissionais qualificados para o desenvolvimento, ao qual a empresa também não possuía, até a realização deste trabalho, uma política ou estratégia definida.

Dentre as proposições deste estudo, destaca-se o posicionamento da empresa como uma consultoria para assuntos *mobile*, visando otimizar a exploração do conhecimento dos gerentes sobre as ferramentas disponíveis. Tal posicionamento que apenas ocorrerá se a empresa adotar estratégias que viabilizem o seu crescimento sustentável, tanto operacionalmente como no mercado, como as propostas de prospecção e desenvolvimento de colaboradores e parceiros, indicadas neste trabalho.

Os objetivos deste trabalho foram atingidos de modo pleno, pois a partir da análise SWOT e a definição de objetivos estratégicos da empresa, criou-se uma série de estratégias, organizadas em forma de um plano de marketing. A sua adoção pela empresa em estudo possibilitará o aproveitamento eficaz de uma série de oportunidades, que contribuirão para o crescimento da organização. Espera-se então, que a How Mobile assuma a difícil tarefa de colocá-lo em prática.

Por fim, este trabalho proporcionou ao autor adquirir conhecimento específico sobre o mercado em questão e verificar na prática e tornar úteis diversos conceitos trabalhados ao longo da sua formação universitária, pois como diria o pensador Confúcio: “A essência do conhecimento consiste em aplicá-lo, uma vez que possuído.”

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES - ANATEL. Disponível em: <<http://anatel.gov.br>>. Acesso em: 15 set. 2011.

BRASIL. Lei Federal nº 9.295, de 19 de julho de 1996.

BRASIL. Lei Federal nº 9.472, de 16 de julho de 1997.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

CONVERGE COMUNICAÇÕES. **TELETIME - Guia SVA 2011**: Serviços de Valor Adicionado para dispositivos móveis. São Paulo, 2011.

EBIT. Disponível em: <<http://www.ebitempresa.com.br>>. Acesso em: 2 nov. 2011.

E-COMMERCE NEWS. **Uso do SMS pode alavancar vendas do e-commerce, dizem pesquisas**. Disponível em: <<http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/uso-de-sms-pode-alavancar-as-vendas-do-e-commerce-dizem-pesquisas>>. Acesso em: 9 nov. 2011.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; JR., George H. Lucas; Luck, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

GARTNER. **Gartner Says Apple iOS to Dominate the Media Tablet Market Through 2015, Owning More Than Half of It for the Next Three Years**. Reino Unido, 11 abr. 2011. Disponível em: <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1626414>>. Acesso em: 8 nov. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

IDC. **Brasil comercializa 100 mil tablets em 2010, aponta estudo da IDC**. Disponível em: <[http://www.idclatin.com/news.asp?ctr=bra&id\\_release=1902](http://www.idclatin.com/news.asp?ctr=bra&id_release=1902)>. Acesso em: 8 nov. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 2 nov. 2011.

INSTITUTO DE DEFESA DO CONSUMIDOR - IDC. **Telecomunicações**. Disponível em: <<http://www.idec.org.br/telecom/>>. Acesso em: 9 nov. 2011.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

Monitor Acision de VAS Móvel - MAVAM. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/acision/mavam.asp>>. Acesso em: 11 nov. 2011.

TESCO, Disponível em: <[http://www.youtube.com/watch?v=39FipBse\\_UA](http://www.youtube.com/watch?v=39FipBse_UA)>. Acesso em: 9 nov. 2011.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1997.