UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Bruno Cortés Kretzer

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA CAPTAÇÃO DE IMAGENS

PORTO ALEGRE

2013

Bruno Cortés Kretzer

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA CAPTAÇÃO DE IMAGENS

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: Profº Dr. Walter Meucci Nique.

PORTO ALEGRE

2013

Bruno Cortés Kretzer

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA CAPTAÇÃO DE IMAGENS

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. Walter Meucci Nique.

Conceito Final:

Aprovado em Porto Alegre, _____ de _____ de 2013

Banca Examinadora:

_____

Profº – Escola de Administração

_____

Profº – Escola de Administração

AGRADECIMENTOS

Agradeço a UFRGS pelos momentos marcantes e ensino de alto nível que me foram propiciados durante a graduação. Em especial aos professores da Escola de Administração, que despertaram em mim grande paixão por este curso.

Agradeço aos meus colegas de curso, e hoje amigos, pelas experiências e aprendizados compartilhados no decorrer destes 6 anos. Em especial aos inspiradores amigos Lucas Funchal, Thiago Soares, Thayse Schneider, Ricardo Picolli, Róbson Segoa e Vicente Meirelles. Foi uma honra compartilhar estes momentos com vocês.

Agradeço aos meus fiéis amigos e amigas pelos conselhos dados e experiências compartilhadas. Sem vocês certamente essa trajetória não teria sido tão divertida. Agradeço em especial aos fiéis amigos Eduardo Cubas, Jeofré Adames e Juliano Kracker, que me possibilitaram fazer o presente trabalho na sua empresa, e ao Pedro Recuero, que me convenceu a iniciar o curso de Administração.

Agradeço à minha querida família pelo constante incentivo e estímulo à faculdade. Em especial aos meus amados pai e mãe, Antônio Kretzer e Nancy Beatriz Cortés de Kretzer, e a minha amada irmã Daniela Cortés Kretzer. Amo vocês imensamente.

Agradeço também, em especial, ao sempre prestativo Profº Dr. Walter Meucci Nique pelos incontáveis aprendizados compartilhados e assimilados. Tudo fica menos complexo quando nos cercamos de pessoas qualificadas.

“Hasta la victoria, siempre!”

Ernesto “Che” Guevara

RESUMO

O desafio deste trabalho foi desenvolver um plano de Marketing completo e adequado à realidade financeira e econômica da empresa Captação de Imagens, que atua na captação, edição e finalização audiovisual. Através de uma revisão na literatura buscamos conceitos de importante entendimento para o desenvolvimento e elaboração do trabalho. Foram realizadas entrevistas em profundidade com os gestores da empresa e especialistas no desenvolvimento de planos de Marketing, a fim de que ficassem evidentes as características e tarefas necessárias em um bom planejamento. De uma análise situacional focada no mercado e nas competências centrais da organização foi gerada uma matriz SWOT, a qual resultou em objetivos e estratégias de Marketing. Como principais resultados do trabalho podemos citar a ampliação dos sistemas de informação gerencial da empresa e um debate maior de ideias e gestão entre os sócios. Podemos observar que a criatividade surgiu como fruto da análise qualificada das informações disponíveis, e foi a sua existência quem gerou os diferenciais competitivos explorados nos planos de ação. A manutenção e constante atualização destes diferenciais implicam a continuidade deste processo cíclico de planejamento de Marketing.

Palavras - Chave: Plano de Marketing, Análise Situacional, Análise SWOT e Estratégia de Marketing.

ABSTRACT

The challenge of this work was to develop a marketing plan complete and accurate financial and economic reality of the company capture images, which operates in capture, editing and visual completion. Through a literature review we seek concepts important to understanding the development and preparation of the work. In-depth interviews were conducted with company managers and specialists in the development of marketing plans in order to stay clear of the features and tasks required in good planning. A situational analysis focused on the market and the core competencies of the organization has generated a SWOT matrix, which resulted in goals and marketing strategies. The main results of the work we can mention the expansion of the management information systems of the company and a greater exchange of ideas between members and management. We can observe that creativity has emerged as a result of a qualified analysis of available information, and its existence was who generated the competitive advantages exploited in the action plans. Maintaining and constantly updating these spreads imply the continuity of this cyclical process of planning Marketing.

Keywords: Marketing Plan, Situation Analysis, SWOT Analysis and Marketing Strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Fatores que influenciam o planejamento de Marketing da empresa 27

Figura 2 - Estrutura básica de um plano de Marketing 29

Figura 3 - Resumo da Análise Situacional.....34

Figura 4 - A Matriz SWOT 35

Figura 5 – Questões potenciais a abordar na análise SWOT – Forças e Fraquezas. 37

Figura 6 - Escala para avaliação de Forças e Fraquezas. 37

Figura 7 – Questões potenciais a abordar na análise SWOT – Oportunidades e Ameaças. 38

Figura 8 – Escala para avaliação de Oportunidades e Ameaças. 38

Figura 9 – A Matriz de Ansoff 41

Figura 10 – O ambiente da Pesquisa de Marketing.....52

Figura 11 - Matriz SWOT da Captação de Imagens 2013.....77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição das receitas do mercado publicitário brasileiro por mídia (2011, em %).....72

Gráfico 2 - Projeção da distribuição do consumo de internet 2009 - 2014 (em trilhões de minutos por mês).....73

Gráfico 3 - Evolução do tráfego de vídeo para PC e televisão na Internet 2009 - 2014 por região (em PentaBytes por mês).....73

Gráfico 4 - Projeção do tráfego de dados na internet (em Megabits por segundo) ..74

Gráfico 5 - Média mundial de velocidade da banda larga (em ExaBytes por mês). .74

Gráfico 6 - Projeção da distribuição do consumo de internet em dispositivos móveis 2010-2015 (em PetaBytes por mês).....75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Lista de Clientes 2013 (continua).....61

Tabela 2 - Relação dos principais concorrentes em Porto Alegre. 65

Tabela 3 - Segmento de mercado Redes de Ensino. 78

Tabela 4 - Segmento de mercado Indústrias. 79

Tabela 5 - Segmento de mercado Serviços Públicos. 79

Tabela 6 - Segmento de mercado Agências. 79

Tabela 7 - Segmento de mercado Produtora de Eventos. 79

Tabela 8 – Controle de Marketing (continua).....83

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 13

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA 15

3. JUSTIFICATIVA 17

4. OBJETIVOS 18

4.1 OBJETIVO GERAL 18

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 18

5. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 19

5.1 A HISTÓRIA 19

5.2 MISSÃO, VISÃO e VALORES 21

6. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 23

6.1 O CONCEITO DE MARKETING 23

6.2 ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO DE MARKETING 25

6.3 O PLANO DE MARKETING 27

6.4 ANÁLISE SITUACIONAL 29

6.4.1 Ambiente Interno: 30

6.4.2 Ambiente do Consumidor: 31

6.4.3 Ambiente Externo: 33

6.5 ANÁLISE SWOT: 35

6.6 OBJETIVOS DE MARKETING: 38

6.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING: 41

6.8 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO 43

6.9 ESCOLHA DO SEGMENTO-ALVO (*Targeting*) 45

6.10 DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO 46

6.11 MARKETING NOS SERVIÇOS 48

6.12 IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DE MARKETING 49

7. MÉTODO 51

7.1 COLETA DOS DADOS 52

7.2 ANÁLISE DOS DADOS 54

8. O PLANO DE MARKETING 56

8.1 ANÁLISE SITUACIONAL 56

8.1.1 Ambiente Interno: 56

8.1.2 Ambiente do Consumidor: 61

8.1.3 Ambiente Externo: 64

8.2 ANÁLISE SWOT 76

8.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E ESCOLHA DOS SEGMENTOS ALVO 78

8.4 DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO 80

8.5 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING 81

8.6 CRONOGRAMA E CONTROLE DE ATIVIDADES 83

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS 86

REFERÊNCIAS 88

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS 90

HISTÓRICO ESCOLAR 95

CURRICULUM VITAE 97

1. INTRODUÇÃO

A sobrevivência e o crescimento das organizações cada vez mais estão relacionados aos seus esforços para atingir e manter vantagens competitivas no ambiente em que atuam, ofertando ao mercado algo que supere a concorrência. (Dickson, Farris e Verbeke, 2001 *apud* Luce e Toaldo 2006). Tais vantagens são capazes de promover inovação, desenvolvimento e criar valor, e devem ser vistas como o mais valioso fruto de um processo contínuo: o planejamento.

A fim de responder de forma assertiva as mudanças proporcionadas por condições de mercado cada vez mais voláteis, o planejamento pode ser visto como um processo ininterrupto de avaliação de escolhas estratégicas. Para tal é necessária uma busca de informações chaves do negócio, que passam por aspectos como o mercado de atuação da organização; suas tendências, oportunidades e ameaças econômicas; os prováveis concorrentes e bens substitutos do mercado; características dos consumidores e influenciadores de compra; dentre outras questões que serão abordadas e aprofundadas no decorrer do trabalho.

Desenvolvendo um bom planejamento e com o auxílio de informações de valor podemos obter diversos benefícios à organização. Dentre eles podemos citar a necessidade de forçar uma visão de longo prazo; maior clareza e debates na decisão de alocar recursos; auxilio nas análises estratégicas e na tomada de decisão consciente; criação de um sistema de controle e administração das informações e decisões; fortalecimento da comunicação interna, e consequentemente auxílio efetivo à organização no enfrentamento das volatilidades do mercado. Esta reflexão deve ser sistematizada de forma a organizar o futuro, preparar as ações a empreender, e comunicar claramente as suas escolhas aos que estão encarregados de colocá-las em prática. Entretanto, tal tarefa é tão complexa como a incerteza do futuro.

Para que possa ser efetivo, o processo de planejar requer certa formalização e organização, e vemos no plano de Marketing uma ferramenta fundamental neste processo. Ele é um dos elos entre a organização e o mercado. É a formalização consensual e escrita daquilo que foi definido pelos gestores como rumo que a

organização deverá seguir perante as oportunidades e ameaças que o mercado apresenta como tendência para o futuro. Sob tal perspectiva vemos que o enfoque de processos e pessoas, e não de funções isoladas, é decisivo, visto que o valor ofertado ao mercado não está somente no objeto da transação ou serviço prestado, mas também nas atividades e nas pessoas envolvidas antes, durante e depois da sua realização.

Existem diversas formas de compor um plano de Marketing eficiente, e buscaremos na literatura existente variados conceitos e abordagens quanto a melhor forma de desenvolvê-lo. Desta análise resultará um modelo que guiará a construção do plano de Marketing a ser proposto e posteriormente implantado na empresa de serviços audiovisuais Captação de Imagens.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

É preciso estar atento às oportunidades e ameaças que estão surgindo como fruto das recentes mudanças tecnológicas e comportamentais. É cada vez maior a quantidade de pessoas com acesso à livre informação, assim como também é crescente o número de brasileiros realizando seu sonho de empreender. O surgimento de novas formas de pensar e agir, em paralelo ao desenvolvimento tecnológico, integra nossa realidade social e contexto econômico a centenas de outras localidades e realidades diferentes. Cidades ou até mesmo países que antes pareciam distantes agora podem ser desbravados através de consultas na *internet* em tempo real, e tal dinâmica nos dá acesso a informações, serviços e produtos que por vezes estão do outro lado do mundo. Estes são alguns dos frutos recentes de um processo de globalização cada vez mais intenso, capaz de adaptar ideias inovadoras de países desenvolvidos a nossa realidade em um período de tempo muito menor do que em outras épocas.

O fortalecimento da internet como ferramenta mundial de interação econômica e social traz consigo mudanças na forma como as pessoas veem e vivem o mundo, e é necessário que se esteja preparado para lidar de forma positiva com os reflexos da nova realidade. No curto prazo o sucesso de uma empresa pode ser medido pelo equilíbrio financeiro de suas atividades, mas no longo prazo sua sobrevivência e crescimento são dependentes de sua capacidade de antecipar em tempo útil à evolução dos seus mercados consumidores. Em tal cenário de alta competição e constantes mudanças é importante que as organizações que visam se consolidar e prosperar façam uma aplicação planejada e racional de seus recursos. É preciso respeitar limites estruturais e orçamentários, e para tal se faz necessária a construção de um Plano de Marketing como forma de guiar a organização a caminhos previamente analisados como viáveis e possíveis.

Na definição de McDONALD (2004, p. 223), o plano de marketing é uma declaração realista daquilo que a empresa deseja realizar como resultado de uma análise centrada no mercado. Dentro de tal análise se faz necessária a presença de algumas informações que serão úteis à qualificação da tomada de decisão, tais

como a análise do ambiente competitivo em que a empresa está inserida; análise de seus concorrentes diretos e indiretos; análise interna de pontos fortes e fracos; análise externa de oportunidades e ameaças e por fim a definição de objetivos e estratégias de Marketing, acompanhados de parâmetros factíveis que mensurem o atingimento dos resultados. Sob tal compreensão se faz fundamental a elaboração de um Plano de Marketing como ferramenta de gestão empresarial, unificando atividades em estratégias claras com pessoas e prazos definidos. Alinha-se assim a visão dos gestores rumo a um futuro próspero.

3. JUSTIFICATIVA

De acordo com o Plano de Diretrizes e Metas para 2013 da ANCINE (Agência Nacional do Cinema): “o audiovisual é um segmento estratégico para a economia e a cultura de todas as nações. Daí a importância do desenvolvimento desse mercado, processo que já está em curso, por meio do estímulo à produção e da universalização do acesso a conteúdos audiovisuais que expressem a diversidade da cultura brasileira”.

Diversos fatores internos e externos fazem parte do complexo ambiente em que as empresas operam, e para que ela consiga manter-se competitiva e rentável é necessário que haja uma aplicação consciente dos recursos financeiros e humanos disponíveis. Vemos no planejamento de Marketing uma poderosa ferramenta de gestão organizacional, capaz de unificar objetivos interdependentes e evitar ações improvisadas. Planejar é tomar decisões estratégicas racionais, e exige um profundo estudo para que tais decisões sejam sensatas e adequadas à realidade em que a organização atua. Planejar também significa avaliar escolhas estratégicas, forçar uma visão de longo prazo, tornar visível a decisão de alocar recursos, auxiliar a tomada de decisão final, fornecer um sistema de controle e administração, providenciar a comunicação interna e ajudar o negócio a enfrentar mudanças.

A ideia do presente trabalho é poder apresentar planos de ação factíveis e com aplicabilidade para organização. Pretende-se estabelecer objetivos e estratégias de Marketing para empresa com base nas análises situacional e SWOT, de forma a aproveitar amplamente suas capacidades e vantagens competitivas. Surgirá como fruto desse processo um plano de ação que maximize a qualidade do relacionamento da empresa com seus *stakeholders* e também a utilização consciente dos recursos de Marketing em um período proposto de tempo.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo do presente trabalho é a formulação de um Plano de Marketing para empresa Captação de Imagens, que atua na captação, edição e finalização audiovisual.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o ambiente competitivo em que a empresa está inserida;
- Identificar pontos fortes, fracos e fatores críticos de sucesso;
- Identificar ameaças, oportunidades e cenários macroeconômicos favoráveis;
- Desenvolver objetivos e estratégias de Marketing; e
- Desenvolver ferramentas para o acompanhamento de Marketing.

5. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Data de Abertura: 13/12/1999

Razão Social: JJK VIDEO LTDA

Nome Fantasia: CAPTAÇÃO DE IMAGENS

Número de Funcionários: 6

CNPJ: 03.552.001/0001-37

Inscrição Municipal: 180.8993-2-1

Endereço: Av. Borges de Medeiros, 410 sala 1010.

Bairro: Centro

Cidade: Porto Alegre

Página da Web: www.captacaodeimagens.com

Telefone: (051) 3237 – 0622

E-mail: atendimento@captacaodeimagens.com

5.1 A HISTÓRIA

A Captação de Imagens é uma empresa de pequeno porte oriunda do desejo de empreender do cinegrafista Juliano Jorge Kracker. Depois de alguns anos trabalhando como autônomo, assistente, produtor e diretor de filmagens para empresas como Panasonic e Sportv - e após fazer faculdade de Cinema e cursos variados sobre Fotografia (em São Paulo e no Rio de Janeiro) - o empreendedor decidiu usar seus equipamentos e expertise para abrir o próprio negócio, fundando em 1999 a empresa. Inicialmente a Captação de Imagens surgiu como ferramenta de formalização para os serviços prestados pelo até então autônomo Juliano

Kracker. Ele locava seus equipamentos e prestava serviços para agências publicitárias, canais de televisão e produtoras de vídeo, atuando em projetos como documentários para televisão, transmissão e cobertura de eventos e produção filmes de todas as metragens (curta, média e longa). As experiências adquiridas no decorrer destes anos, tanto profissionalmente quanto acadêmicas, criaram em Juliano um forte desejo de empreender. Com o passar do tempo o cinegrafista foi adquirindo um vasto maquinário próprio e conhecimento de tecnologias e ferramentas de operação, e estes foram os estimuladores de um sonho que sairia do papel – o negócio próprio.

Após alguns anos de atuação na prestação de serviços para terceiros e locação de maquinário, a empresa passou por uma reestruturação societária e de atividades no ano de 2010. Entrou como sócio da Captação de Imagens o irmão mais novo do fundador da empresa, Jeofré Adames. Ele trouxe consigo novas perspectivas e ideias ao negócio, e dentre elas podemos destacar uma maior variedade nos serviços audiovisuais do portfólio de produtos da Captação de Imagens. O leque de possibilidades de negócio foi expandido, assim como a quantidade de funcionários e terceirizados envolvidos na execução das tarefas. O grande diferenciador da empresa passou a ser a utilização do maquinário e linguagem cinematográficos, assimilados em operações anteriores (edição, câmeras de qualidade, grande quantidade de lentes e ferramentas de movimento de câmera), para desenvolver projetos e trabalhos de menor porte e com orçamentos mais enxutos. O custo operacional relativamente baixo possibilita a utilização de linguagem cinematográfica em trabalhos menos complexos, mas a qualidade das imagens e a variedade de recursos para captação delas (ângulos, alturas, texturas etc) manteve-se inalterada. A empresa passou a investir também na busca e qualificação de profissionais para edição e finalizações das imagens, além de construir uma carteira de prestadores de serviços chaves como locução, trilha sonora e equipamentos de suporte. Abaixo a relação de serviços prestados pela empresa atualmente:

- **Cobertura de Eventos**: Festas comemorativas (casamentos e formaturas), cobertura de evento em tempo real (congressos e feiras), eventos esportivos (competições e premiações), shows e Making Off [1];
- **Vídeos Institucionais**: Criação de Vídeos Institucionais para organizações;
- **Criação de Conteúdo Audiovisual**: Conteúdo audiovisual variado para redes sociais e sites (propagandas, vídeos tutoriais, apresentação de portfólio de produtos, lançamento de produto, entre outros), vídeo clipes musicais;
- **Filmes Publicitários:** Campanhas publicitárias para veiculação na televisão;
- **Time Lapse**[2]: Acompanhamento da evolução de grandes obras; e
- **Imagens Aéreas e Subaquáticas**: Captação de imagens aéreas e subaquáticas em alta definição.

5.2 MISSÃO, VISÃO e VALORES

Ao ingressar nos trabalhos desenvolvidos pela Captação de Imagens, o irmão mais novo e agora também sócio do negócio, Jeofré Adames, buscou qualificação em gestão empresarial. Em paralelo ao trabalho, e no tempo disponível, passou a estudar Administração com ênfase em Marketing na faculdade do SENAC de Porto Alegre. Ao longo destes anos a empresa não desenvolveu um planejamento estratégico formal. A estrutura enxuta (6 funcionários) e a grande demanda de trabalhos dificultaram uma formalização maior no planejamento, mas algumas informações já foram alvo de reflexão por parte dos empreendedores.

Cito abaixo as atuais declarações de missão, visão e valores da Captação de Imagens, criadas com base no diálogo e comum acordo entre os sócios:

---

[1] **Making Off** – Documentário de bastidores que registra em imagem e som o processo de produção do evento.

[2] **Time Lapse** - Processo cinematográfico em que a frequência de cada fotografia por segundo de filme é muito menor do que aquela em que o filme será reproduzido.

- **Missão:** *"Trabalhar de forma coordenada sempre visando à qualidade, preço justo e originalidade de nossos produtos e serviços".*

- **Visão:** *"Dentro de cinco anos, ser uma empresa referência em projetos audiovisuais nos estados da região sul".*

- **Valores:** *"Satisfação do cliente, melhoria contínua, bons resultados e crescimento permanente".*

6. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo será apresentada a revisão bibliográfica que serviu de base para construção deste trabalho. O objetivo é buscar na literatura existente informações e conceitos que possam auxiliar ao longo do desenvolvimento do Plano de Marketing.

6.1 O CONCEITO DE MARKETING

Diversos autores e estudantes debatem frequentemente qual seria a mais apropriada definição do que é Marketing. Com a rapidez das mudanças mercadológicas e também tecnológicas, nada mais normal do que uma constante atualização e melhoria da definição. Segundo a American Marketing Association (2007), “o Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para a criação, comunicação e entrega de valor aos clientes, e para a gestão de relacionamentos com clientes de tal forma que beneficiem a organização e seus *stakeholders”*.

Para Kotler e Keller (2006 p.4, 5 e 28) “o Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”. Os autores complementam a definição dizendo que podemos distinguir as visões sociais e gerenciais do Marketing. No aspecto social pode ser definido como “um processo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com os outros”. Do ponto de vista gerencial, “o Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Na visão de Kotler e Keller (2006 p. 22) o profissional de Marketing deve tentar entender as necessidades, os desejos e as demandas do mercado alvo. As necessidades são os requisitos humanos básicos como se alimentar ou ter um abrigo. Os desejos são moldados pela sociedade de cada um. Por exemplo, uma pessoa no Brasil adoraria um churrasco para se alimentar, enquanto na Índia provavelmente isso não aconteceria. Já as demandas são desejos por produtos específicos apoiados pela capacidade de compra-los. Tais diferenciações elucidam uma crítica frequente que o Marketing sofre – Marketing não cria necessidades. As necessidades existem antes dele, e o que o Marketing faz, juntamente com outros fatores sociais, é influenciar desejos.

Segundo McDonald (2004 pg. 2) “a ideia central do Marketing é a de uma compatibilização entre as capacidades de uma empresa e os desejos dos consumidores, de modo a atingir os objetivos de ambas as partes”. O autor sugere a seguinte definição:

> “Marketing é um processo para: definir mercados; quantificar as necessidades dos grupos de cliente (segmentos) dentro desses mercados; determinar as proposições de valor para atender a essas necessidades; comunicar essas proposições de valor a todas as pessoas da organização responsáveis por entrega-las e conseguir que comprem a ideia e assumam seu papel; desempenhar um papel adequado na entrega dessas proposições de valor (usualmente apenas comunicações) e monitorar o valor entregue. Para esse processo ser efetivo, as organizações precisam ser orientadas para o cliente”.

Sintetizando as ideias expostas pelos autores, cito Kotler e Keller (2006 p. 44) que afirmam - “um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, e não como um processo de produção de mercadorias. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos”.

6.2 ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO DE MARKETING

Segundo Kotler e Keller (2006 p. 3) as empresas sujeitas a maior risco são aquelas que não conseguem monitorar seus clientes e concorrentes com cuidado e aperfeiçoar sempre suas ofertas de valor. A nova dinâmica mundial de inovação e encurtamento de distâncias exige que as empresas estejam atentas ao que está acontecendo a sua volta, e é necessário preparo e planejamento para lidar com elas.

Trazemos então o conceito de administração de Marketing, assim definido pela American Marketing Association (1985): “é o processo de planejamento e execução da concepção, precificação, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”.

O planejamento de Marketing surge como ferramenta de ligação entre as necessidades do mercado e a capacidade de resposta da empresa a elas. O intuito é buscar através do planejamento ferramentas que possibilitem uma estratégia competitiva adequa ao que a empresa possui condições de fazer. Como frisam Kotler e Keller (2006 p. 38) “para ter sucesso, a empresa deve igualmente buscar vantagens competitivas fora de suas operações, nas cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e clientes”.

De acordo com Kotler e Keller (2006 p. 45) diversas empresas passaram a definir seus negócios tendo como referência um mercado e não um produto. Ainda segundo os autores, o planejamento de Marketing orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança. O propósito do planejamento é organizar ações interdependentes de forma que negócios e produtos da empresa possam ser comercializados em mercados alvo definidos e sejam capazes de gerar lucros.

Uma direta e interessante definição vem de McDonald (2004, p. 22), que afirma: “o planejamento de Marketing é simplesmente uma sequencia lógica e uma série de atividades que levam a determinação de objetivos de Marketing e a formulação de planos para atingi-los”. Completando a definição, McDonald ainda

afirma que o planejamento de Marketing é a aplicação planejada de recursos para se atingir os objetivos de Marketing.

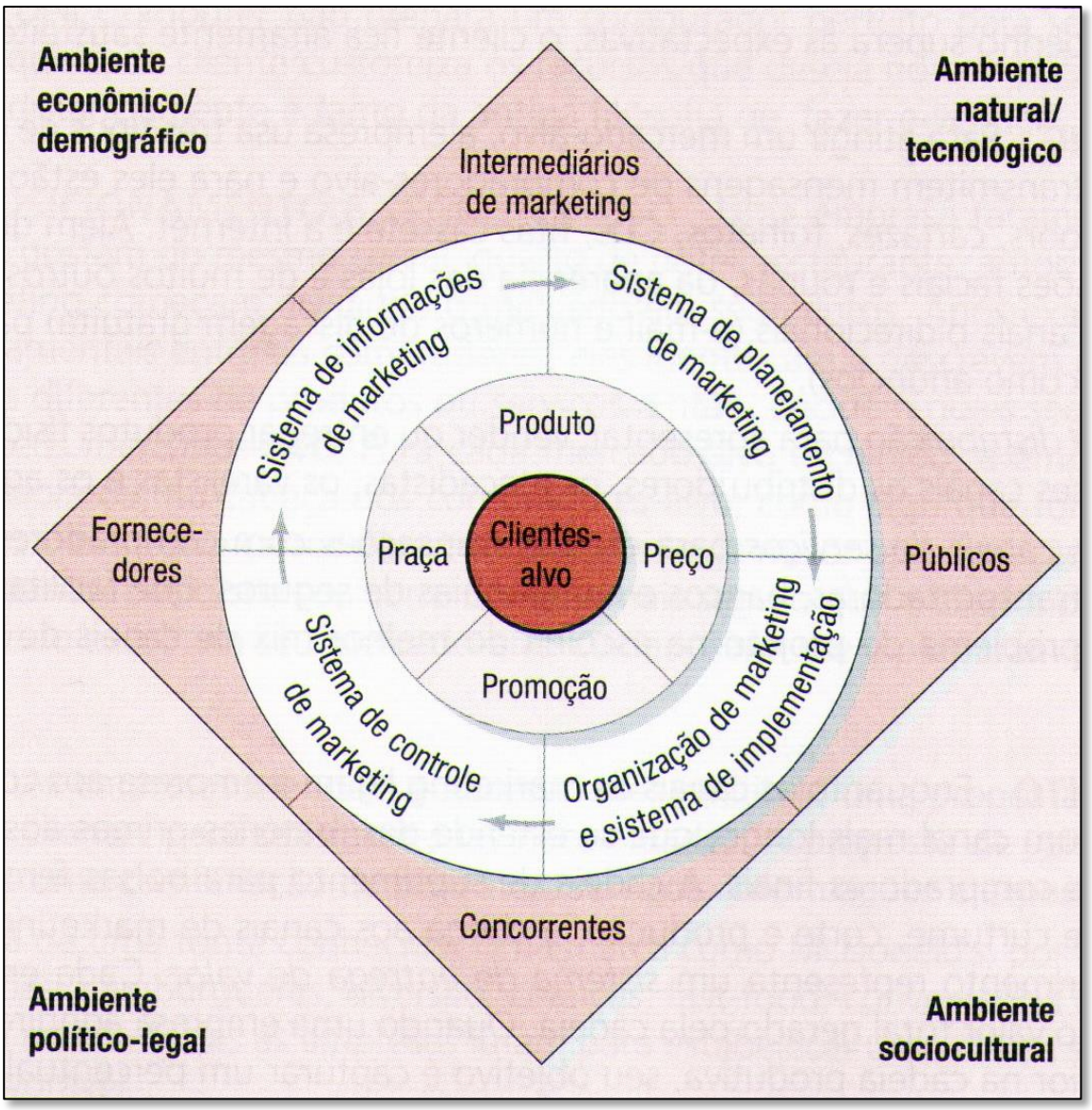
Westwood (1996 p, 11 e 12) também nos traz a ideia de que o planejamento de Marketing está ligado com a alocação de recursos em busca do atingimento de objetivos:

> “o termo Planejamento de Marketing é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de Marketing para se atingir os objetivos do Marketing [...] os recursos e os objetivos se modificarão de empresa para empresa e continuarão se modificando com o tempo. O Planejamento de Marketing é usado para segmentar os mercados, identificar o posicionamento de mercado, prever o tamanho do mercado e planejar uma participação viável no mercado dentro de cada segmento”.

Trata-se, portanto, de um processo de gestão empresarial que se preocupa não só com o curto prazo, mas também com ações de longo prazo que podem ter um impacto profundo no desenvolvimento das atividades. É fundamental o comprometimento dos empreendedores com o processo contínuo de planejamento, e podemos destacar como explicação para tal o fato de que planejar resulta na identificação e criação por parte da empresa de vantagens competitivas sustentáveis. Planejamento, em suma, é algo contínuo que visa uma resposta eficaz por parte da organização as mudanças nas condições de trabalho e no mercado.

Cabe ressaltar que o planejamento de Marketing é parte componente do planejamento estratégico da empresa, e contempla objetivos interligados com outras esferas de atuação como produção, finanças e recursos humanos. Daí surge a necessidade de interligação entre os diferentes departamentos ou setores da empresa, através de sistemas integrados de gestão que possibilitam uma análise individualizada por produto ou mercado. A riqueza de informações e a integração dos diferentes setores em prol dos objetivos coletivos são fundamentais para um planejamento eficiente. A Figura 1 mostra alguns fatores que influenciam no planejamento de Marketing da empresa.

Figura 1- Fatores que influenciam o planejamento de Marketing da empresa



Fonte: Kotler e Keller, 2006 p. 24

6.3 O PLANO DE MARKETING

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 58) “plano de Marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de Marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos”. O plano

deve conter diretrizes táticas para os programas de Marketing e para alocação de fundos ao longo do período de planejamento. Ainda segundo Kotler e Keller o plano de Marketing varia bastante quanto ao tamanho, tendo na maior parte das organizações a vigência de um ano e aproximadamente 50 páginas.

McDonald (2004, p. 468) segue uma linha semelhante, afirmando que o plano de Marketing "é o resultado do processo de planejamento de Marketing. Planos de Marketing por escrito verbalizam (e formalizam) nosso modelo intuitivo do ambiente de mercado dentro do qual operamos. Eles ajudam a fazer com que as coisas aconteçam".

Lambin (2000 *apud* Picolli 2012) apresenta a definição de que o plano de Marketing tem por objetivo exprimir, de um modo claro e sistemático, as opções escolhidas pela empresa de forma a assegurar o seu desenvolvimento a médio e longo prazo. Em seguida, essas opções deverão ser traduzidas em decisões e em programas de ação.

Como síntese do conceito de plano de Marketing, cito a definição dada por Westwood (1996 p4 e 5):

> "o plano de Marketing estabelece os objetivos de Marketing da companhia e sugere estratégias para se alcançar tais objetivos [...] é como um mapa – ele mostra à empresa onde ela está indo e como vai chegar lá [...] um Plano de Marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. Ele estabelece quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir suas finalidades".

Quanto ao conteúdo, o plano de Marketing pode analisar diversos componentes do composto de Marketing. Segundo Ferrel e Hartline (2006 p. 36) um plano de Marketing pode ser desenvolvido para produtos, marcas, mercados alvo ou setores específicos, podendo focalizar elementos variáveis do composto de Marketing como plano de desenvolvimento de produtos; planos promocionais; planos de distribuição ou planos de precificação, por exemplo. Ainda segundo Ferrel e Hartline (2006 p. 37) a estrutura dos planos pode ser redigida de várias formas. A Figura 2 apresenta a estrutura básica de um plano de Marketing.

Figura 2 - Estrutura básica de um plano de Marketing

I. **Sumário Executivo**
   a. Sinopse
   b. Principais aspectos do plano de Marketing
II. **Análise da Situação**
   a. Análise do ambiente interno
   b. Análise do ambiente do consumidor
   c. Análise do ambiente externo
III. **Análise SWOT**
   a. Forças
   b. Fraquezas
   c. Oportunidades
   d. Ameaças
   e. Análise da matriz SWOT
IV. **Metas e Objetivos de Marketing**
   a. Metas de marketing
   b. Objetivos de marketing
V. **Estratégias de Marketing**
   a. Mercado – alvo primário e composto de marketing
   b. Mercado – alvo secundário e composto de marketing
VI. **Implementação de Marketing**
   a. Questões estruturais
   b. Atividades de marketing tático
VII. **Avaliação e Controle**
   a. Controle formal de marketing
   b. Controle informal de marketing
   c. Avaliações financeiras

Fonte: Adaptado de Ferrel e Hartline (2006, pg. 37).

6.4 ANÁLISE SITUACIONAL

De acordo com Kotler e Keller (2006 p. 71 e 76) “na sociedade atual, baseada na informação, empresas com melhores sistemas de informação obtém vantagem competitiva. Elas podem escolher melhor seus mercados, desenvolver ofertas e executar melhor o seu planejamento de Marketing”. Os autores afirmam que o acesso a informações de qualidade traz benefícios significativos, de forma que as empresas bem sucedidas e ricas em informação reconhecem as necessidades e as tendências não atendidas e tomam medidas para lucrar com elas.

Conforme Malhotra (2012 p.10) a ênfase em Marketing está na identificação e satisfação das necessidades dos clientes. A fim de determinar essas necessidades e implementar estratégias de Marketing e programas que as satisfaçam, os profissionais da área precisam de informações sobre clientes, concorrentes e outras forças do mercado.

Segundo Ferrel e Hartline (2006 p. 51) um bom planejamento e uma boa decisão exigem acesso a dados e análise de dados para gerar informações utilizáveis de maneira conveniente. Os autores resumem o conjunto de informações pertinentes em três ambientes essenciais a serem analisados: ambiente interno, ambiente do consumidor e ambiente externo.

6.4.1 Ambiente Interno:

Envolve a avaliação crítica no que diz respeito a objetivos, estratégias, desempenho, alocação de recursos, características estruturais e atmosfera política. (Ferrel e Hartline, 2006, p. 54). Complementando o conceito, Aaker (2001 p. 119) nos diz que a análise interna é baseada em informações atualizadas e específicas sobre vendas, lucros, custos, estrutura organizacional, estilo de administração e outros fatores. Ferrel e Hartline (2006 p. 55) sugerem três tópicos básicos para análise:

- ***Revisão dos objetivos, estratégias e do desempenho atual de Marketing***:

É necessária para assegurar que permaneçam coerentes com a missão da empresa e com as mudanças que ocorrem nos ambientes do consumidor e externo (Ferrel e Hartline, 2006 p. 55).

- ***Disponibilidade de recursos****:*

Inclui uma análise dos recursos financeiros, humanos e de experiência, bem como quaisquer recursos que a empresa possa manter no relacionamento com seus stakeholders. Recursos adicionais podem ser usados para criar vantagens

competitivas na satisfação das necessidades do consumidor (Ferrel e Hartline, 2006 p. 56).

- ***Cultura e estrutura organizacionais:***

Trata de questões estruturais a serem consideradas, incluindo a orientação geral da empresa para o consumidor (ou a falta dela); questões ligadas à motivação e ao compromisso dos funcionários com a organização e a ênfase relativa entre planejamento de curto prazo *versus* planejamento de longo prazo. (Ferrel e Hartline, 2006 p. 56). Cabe ressaltar que na maior parte das organizações a cultura e a estrutura não mudam radicalmente durante o passar dos anos.

6.4.2 Ambiente do Consumidor:

Busca identificar os consumidores atuais e potenciais; as necessidades predominantes desses consumidores (atuais e potenciais); as características básicas dos produtos da empresa e dos concorrentes percebidas pelo consumidor e por fim as mudanças previstas nas necessidades dos consumidores (Ferrel e Hartline, 2006 p. 57). Os autores sugerem ainda um método bastante significativo para mensuração de tais informações, o 5W: Who (quem), What (o que), Where (onde), When (quando) e Why (por quê). Organizações que sejam verdadeiramente voltadas para o mercado devem conhecer seus consumidores suficientemente bem a ponto de responder as seguintes perguntas:

- ***Quem são nossos consumidores atuais e potenciais?***

Responder tal pergunta requer um exame das características que definem os mercados alvo. Inclui características demográficas (sexo, idade, renda, ocupação, educação etc.), geográficas e psicográficas (atitudes, opinião, interesses, estilo de vida etc.). (Ferrel e Hartline, 2006 p. 58).

- ***O que os consumidores fazem com nossos produtos?***

Implica na avaliação de como os usuários consomem e se desfazem dos produtos da empresa. Ajuda a entender as quantidades consumidas e o como o usuário utiliza o produto durante e após o consumo. (Ferrel e Hartline 2006 p. 58).

- ***Onde os consumidores compram nossos produtos?***

Diz respeito principalmente a distribuição. Ferrel e Hartline (2006 p. 60) atentam para disponibilidade de novas formas disponíveis de distribuição, tais como atacado, varejo, Marketing direto por catálogos, telefone e Internet.

- ***Quando os consumidores compram nossos produtos?***

Refere-se a quaisquer influências situacionais que possam fazer com que a efetivação da compra varie com o tempo. Aborda aspectos amplos, tais como sazonalidade e variações de compra causadas por promoções ou restrições orçamentárias. Também inclui influências mais sutis como o ambiente físico e social. (Ferrel e Hartline, 2006 p. 60 e 61).

- ***Por que (e como) os consumidores escolhem nossos produtos?***

Envolve a identificação dos benefícios básicos oferecidos pelo produto. É uma pergunta interessante, pois pode mostrar que consumidores utilizam o produto da empresa para satisfazer necessidades que ela nunca levou em consideração. O componente “como” da pergunta diz respeito ao meio de pagamento usado para efetivar a compra (Ferrel e Hartline, 2006 p. 61).

- ***Por que consumidores potenciais não compram nossos produtos?***

Traz a percepção de porque potenciais consumidores optam por não comprar os produtos da empresa. Uma vez identificadas, fica mais fácil de fazer uma avaliação realista do potencial para converter não consumidores em consumidores. (Ferrel e Hartline, 2006 p. 62).

6.4.3 Ambiente Externo:

De acordo com Aaker (2001 p. 30), concentra-se na identificação de oportunidades, ameaças, tendências, incertezas estratégicas e escolhas estratégicas. Para Ferrel e Hartline (2006 p. 62) inclui todos os fatores externos (competitivos, econômicos, políticos, legais/ regulamentares, tecnológicos e sócio-culturais) que possam exercer consideráveis pressões diretas e indiretas sobre as atividades de Marketing:

- ***Concorrência:***

Assim que a organização define o mercado-alvo que irá servir, simultaneamente seleciona concorrentes que ofertam opções ou preferências semelhantes aos seus. A empresa deve monitorar e identificar seus concorrentes, avaliando suas principais forças e fraquezas (Ferrel e Hartline, 2006 p. 66).

- ***Crescimento econômico e estabilidade:***

Reúne as condições atuais e esperadas da economia que podem causar impacto sobre a estratégia de Marketing. Inclui inflação, nível de emprego e renda, taxas de juros, impostos, restrições comerciais, entre outros. (Ferrel e Hartline, 2006 p. 67).

- ***Tendências políticas:***

Organizações que possuem negócios com entidades governamentais devem estar especialmente sintonizadas com as tendências políticas vigentes (Ferrel e Hartline, 2006 p. 68).

- ***Questões legais e regulamentares****:*

Apresentam grande ligação com eventos do ambiente político. Um grande número de leis e regulamentos podem influenciar diretamente as decisões estratégicas da empresa. A simples existência das leis faz com que as empresas aceitem essa influência como algo predeterminado no planejamento. (Ferrel e Hartline, 2006 p. 68).

- ***Avanços tecnológicos:***

Refere- se ao modo como realizamos tarefas específicas ou aos processos que usamos para criar “coisas” que consideramos novas. De acordo com Ferrel e Hartline (2006 p. 69) “De todas as tecnologias criadas nos últimos 30 anos, nenhuma teve maior impacto em Marketing do que os avanços na tecnologia de computação e informação. Essas tecnologias mudaram a maneira como os consumidores e empregados vivem e como os profissionais operam para satisfazer suas necessidades”.

- ***Tendências socioculturais:***

São influências sociais e culturais que causam mudanças em atitudes, crenças, normas, costumes e estilos de vida. Essas forças afetam profundamente o modo como as pessoas vivem, e ajudam a determinar o que, onde, como e quando os consumidores compram os produtos da empresa. (Ferrel e Hartline, 2006 p. 70).

Figura 3 - Resumo da Análise Situacional

Ambiente Interno

Revisão dos objetivos, da estratégia e do desempenho atuais

Disponibilidade de recursos

Cultura e estrutura organizacionais

Ambiente do Consumidor

Quem são nossos consumidores atuais e potenciais?

O que os consumidores fazem com nossos produtos?

Onde os consumidores compram nossos produtos?

Quando os consumidores compram nossos produtos?

Por que (e como) os consumidores escolhem nossos produtos?

Por que consumidores potenciais não compram nossos produtos?

Ambiente Externo

Concorrência

Crescimento econômico e estabilidade

Tendências políticas

Questões legais regulamentares

Avanços tecnológicos

Tendências socioculturais

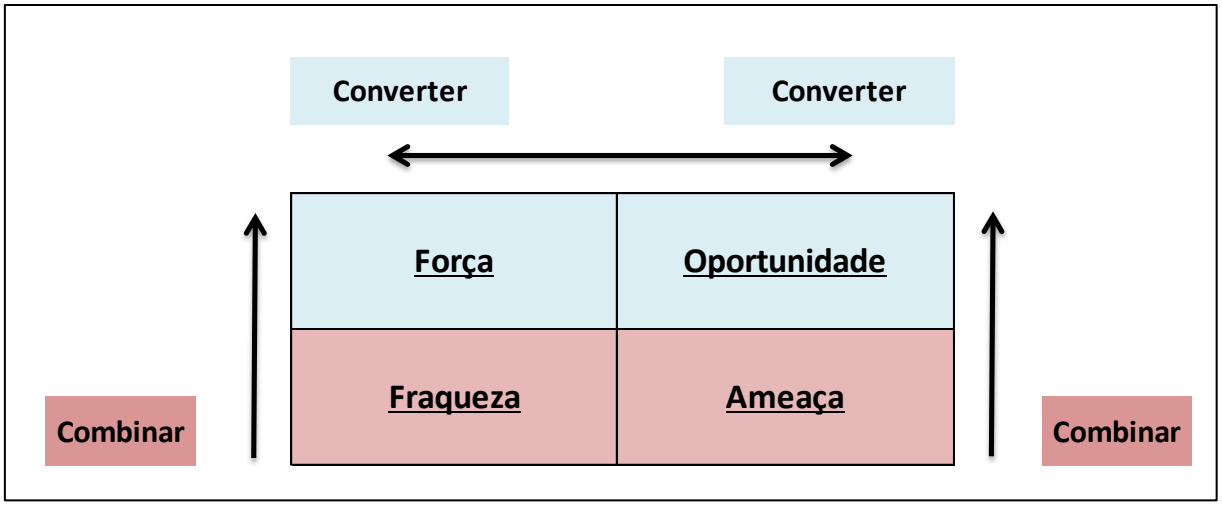
Fonte: Adaptado de Ferrel e Hartline (2006 p.52)

6.5 ANÁLISE SWOT:

Segundo Ferrel e Hartline (2006 p. 82, 85 e 89) a análise SWOT é um modelo simples e objetivo que fornece direcionamento e serve como estimulador ao desenvolvimento dos planos de Marketing. Ela cumpre esse papel estruturando a avaliação da adequação entre o que a empresa pode e não pode fazer (forças e fraquezas) e as condições ambientais que trabalham a favor da empresa ou contra ela (ameaças e oportunidades). Os autores complementam a contextualização afirmando que um dos maiores benefícios da análise SWOT é que ela gera informações e perspectivas que podem ser compartilhadas entre diversas áreas funcionais da empresa, monitorando e distribuindo informações. O resultado final da análise adequadamente conduzida deveria ser uma fusão de informações de muitas áreas, permitindo aos gestores uma tomada de decisão qualificada por múltiplas perspectivas.

A análise de cenário da matriz é dividida em análises de ambiente externo e interno. O ambiente interno é composto por Forças (**S**trengths) e Fraquezas (**W**eakness) enquanto o ambiente externo é composto por Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats). A Figura 4 mostra a matriz SWOT.

Figura 4 - A Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Ferrel e Hartline (2006, p.95)

Ferrel e Hartline (2006 p. 82) trazem uma definição clara e objetiva sobre os dois componentes básicos da matriz SWOT:

> "Um modelo amplamente usado para organizar e utilizar dados e informações obtidos da análise da situação é a análise SWOT [...] a análise SWOT abrange tanto o ambiente interno quanto externo da empresa. Internamente, o modelo refere-se as forças e fraquezas da empresa em dimensões fundamentais, tais como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação no mercados, percepções do consumidor, qualidade do produto, disponibilidade do produto e comunicação organizacional. A avaliação do ambiente externo organiza as informações sobre o mercado (consumidores e concorrência), condições econômicas, tendências sociais, tecnologia e regulamentos governamentais."

De acordo com Kotler e Keller (2006 p.50 e 51) o ambiente externo é composto por agentes macroambientais (economia, governo, tecnologia etc.) e por agentes microambientais (clientes, concorrentes etc.). Esses agentes afetam de forma direta a capacidade da organização de obter lucros, e devem ser monitorados a fim de que se possa acompanhar tendências e mudanças importantes. Os autores trazem a ideia de que "uma oportunidade de Marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender as necessidades dos consumidores de determinado segmento". Lembram ainda que um bom Marketing consiste na "arte de encontrar, desenvolver e lucrar a partir de oportunidades". As oportunidades monitoradas podem ser classificadas pela atratividade e probabilidade de sucesso. Alguns acontecimentos do ambiente externo representam ameaças ambientais, que são desafios impostos por uma tendência ou um evento desfavorável. As ameaças devem ser classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência, a fim de que gerem ações de Marketing defensivas. Ainda segundo Kotler e Keller (2006 p. 51 e 52) o ambiente interno diz respeito à capacidade da empresa de tirar proveito de forma rentável das oportunidades disponíveis. Segundo os autores "a grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe de recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças".

Na visão deles, empresas vencedoras são aquelas que alcançaram a superioridade nas habilidades internas, e não só nas competências centrais. Toda

organização precisa gerenciar alguns processos básicos, e para que cada processo crie valor há a necessidade de um trabalho interdepartamental, de equipe. “Embora cada departamento possa ter competências centrais específicas, o desafio é desenvolver uma capacidade competitiva superior no gerenciamento dos processos chaves da empresa.”

Figura 5 – Questões potenciais a abordar na análise SWOT – Forças e Fraquezas.

Forças Internas Potenciais	Fraquezas Internas Potenciais
Recursos financeiros abundantes	Falta de orientação estratégica
Nome da marca bem conhecido	Recursos financeiros limitados
O nº 1 do setor	Pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento
Economias de escala	Linha de produtos muito limitada
Tecnologia própria	Custos mais altos (matéria – prima ou processos)
Processos patenteados	Produtos ou tecnologia desatualizados
Custos mais baixos (matéria – prima ou processos)	Problemas operacionais internos
Imagem da companhia ou produto respeitado	Problemas políticos internos
Talento gerencial elevado	Imagem de mercado fraca
Melhor habilidade de Marketing	Pouca habilidade de Marketing
Produto de qualidade superior	Alianças com empresas fracas
Alianças com outras empresas	Habilidades gerenciais limitadas
Boa capacidade de distribuição	Empregados mal treinados
Empregados comprometidos	

Fonte: Adaptado de Ferrel e Hartline (2006 p. 90).

Figura 6 - Escala para avaliação de Forças e Fraquezas.

Escala para Avaliação Interna										
|	|	|	|	|	|	|	|	|	|	|
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ponto Fraco					Neutro	Ponto Forte				

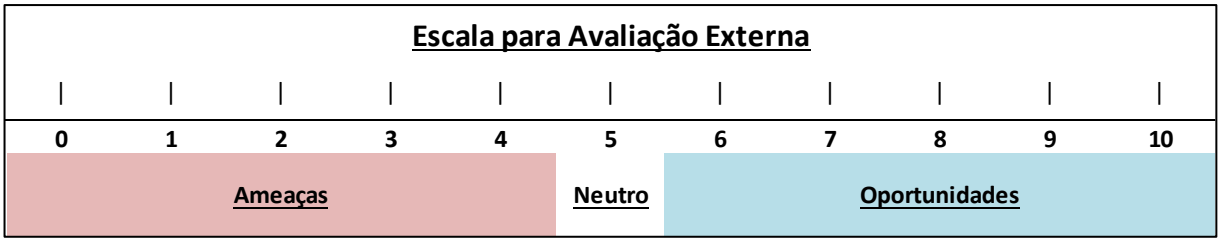
Fonte: Autor (2013)

Figura 7 – Questões potenciais a abordar na análise SWOT – Oportunidades e Ameaças.

Oportunidades Externas Potenciais	Ameaças Externas Potenciais
Rápido crescimento do mercado	Entrada de concorrentes estrangeiros
Empresas rivais são complacentes	Introdução de novos produtos substitutos
Mudança nas necessidades do consumidor	Ciclo de vida do produto em declínio
Abertura de mercados externos	Mudança nas necessidades do consumidor
Revés de empresa rival	Declínio da confiança do consumidor
Novas descobertas de produtos	Empresas rivais adotam novas estratégias
Boom econômico	Mario regulamentação governamental
Desregulamentação governamental	Queda na atividade econômica
Nova tecnologia	Mudança na política do Banco Central
Mudanças demográficas	Nova tecnologia
Outras empresas buscam alianças	Mudanças demográficas
Grande alteração de marca	Barreiras no comércio exterior
Queda nas vendas de produto substituto	Fraco desempenho da empresa aliada
Mudança nos métodos de distribuição	Tumulto na política internacional

Fonte: Adaptado de Ferrel e Hartline (2006 p. 90)

Figura 8 – Escala para avaliação de Oportunidades e Ameaças.



Fonte: Autor (2013)

6.6 OBJETIVOS DE MARKETING:

De acordo com Ferrel e Hartline (2006 p. 102), ao concluir a análise SWOT os profissionais de Marketing possuem ideia da direção estratégica que pretendem seguir. É comum haver em suas mentes um esboço das atividades de Marketing que podem ser realizadas para tirar proveito das oportunidades, ou conversão das

fraquezas e ameaças, advindas da análise SWOT. Em paralelo a isso há uma direção estratégica prevista pelo planejamento geral da empresa que por muitas vezes impõe restrições orçamentárias relevantes ao desenvolvimento de novas ideias ou ações. Por tal motivo é necessário priorizar as intenções estratégicas e desenvolver metas e objetivos específicos para o plano de Marketing, mas nunca esquecendo que eles devem estar totalmente alinhados com os objetivos estratégicos gerais da empresa.

Segundo McDonald (2004 p.222) o resultado final desse processo devem ser objetivos consistentes com o plano estratégico e que possam ser cumpridos dentro das limitações orçamentárias da empresa, não esquecendo a compatibilidade com as forças, limitações e cenários econômicos do mercado de atuação. Ainda de acordo com o autor, determinar objetivos é uma etapa obrigatória do processo de planejamento, pois "objetivos são a declaração realista daquilo que a empresa deseja realizar como resultado de uma análise centrada no mercado".

Para Westwood (1996 p.113 e 114), os objetivos são aquilo que queremos conseguir. Portanto, existem objetivos em todos os níveis dentro da companhia, dos diretores e gerentes aos níveis mais baixos de funcionários:

> "Os objetivos de Marketing devem ser definíveis e quantificáveis de forma que haja um alvo atingível para o qual se possa mirar. Eles devem ser definidos de tal forma que, quando o Plano de Marketing for implementado, o desempenho de fato possa ser comparado com o objetivo. Eles devem ser expressos em termos de valores ou participações de mercado[...]".

Ferrel e Hartline (2006 p. 102) frisam de forma interessante a diferença entre metas e objetivos de Marketing: "metas são realizações gerais desejadas, enquanto objetivos fornecem referências específicas e quantitativas que podem ser usadas para aferir o progresso da realização das metas de Marketing". Metas são importantes porque indicam a direção em que a empresa tenta se movimentar, bem como o conjunto de prioridades que utilizará ao avaliar alternativas e tomar decisões. Já os objetivos envolvem resultados mensuráveis e quantitativos, com responsabilidade especificamente atribuída para sua realização e um período de tempo proposto para execução. Uma meta pode exigir vários objetivos para que seja monitorada.

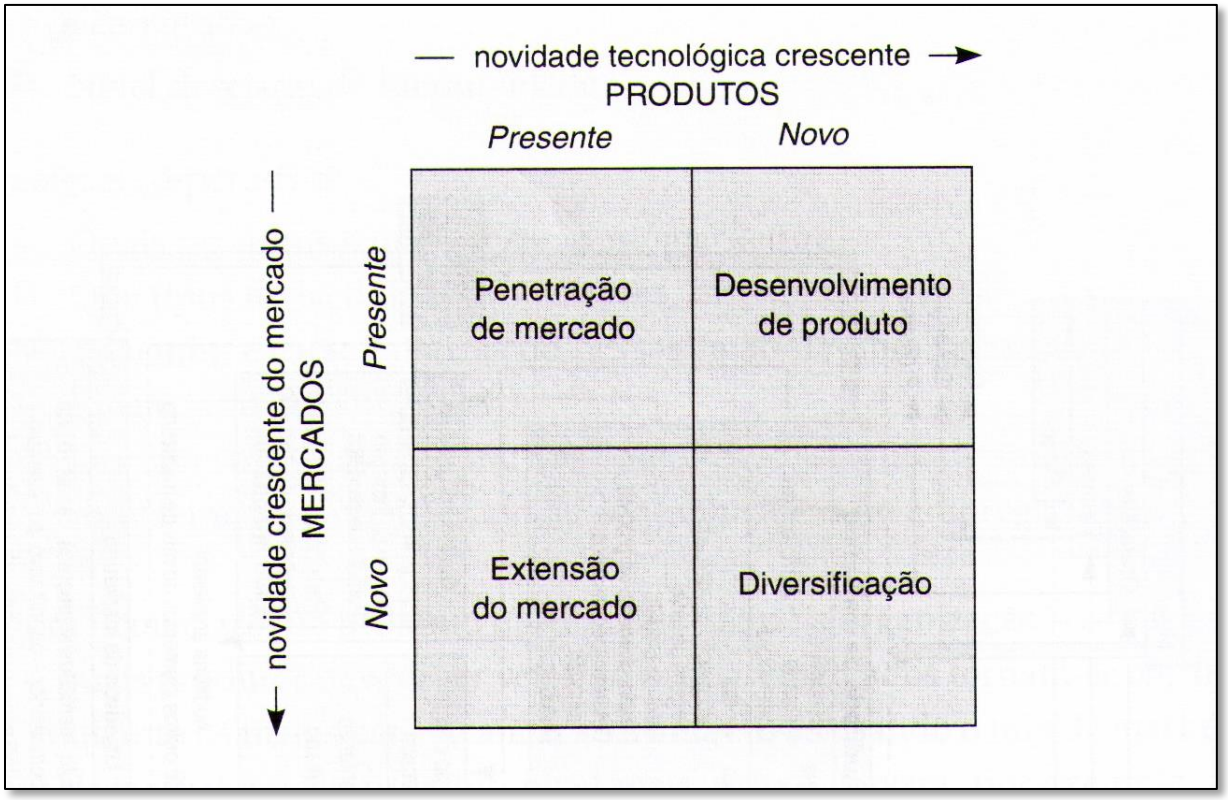
Os objetivos de Marketing podem ser difíceis, mas devem ser exequíveis. A meta é estabelecer objetivos que sejam um desafio, mas que possam ser atingidos com esforços individuais e coletivos. Eles devem ser motivadores em vez de desestimulantes (Westwood, 1996 p.125). Um bom objetivo é aquele realizável com razoável dose de esforço. A atribuição de responsabilidades e o tempo para execução das tarefas são dois pré-requisitos importantes para construção de objetivos de Marketing consistentes.

Uma ferramenta bastante utilizada para consideração dos objetivos de Marketing é a Matriz de Ansoff, conforme indica McDonald (2004 p. 224 e 225). Segundo o autor a situação competitiva de uma empresa pode ser reduzida a duas dimensões – produto e mercado. A estrutura de Ansoff, portanto, aborda aquilo que é vendido (o produto) e para quem é vendido (o mercado), identificando quatro cursos de ações possíveis:

- Vender produtos existentes a mercados existentes;
- Estender produtos existentes a novos mercados;
- Desenvolver novos produtos para mercados existentes; e
- Desenvolver novos produtos para novos mercados.

A Figura 9 retrata esses conceitos, que de acordo com Kotler e Keller (2006 p.46) em primeiro lugar devem verificar se a empresa pode ter maior participação de mercado com seus produtos atuais em mercados atuais (estratégia de penetração no mercado). Examina, a seguir, se pode encontrar ou desenvolver novos mercados para seus produtos atuais (estratégia de desenvolvimento de mercados). Avalia então se pode desenvolver novos produtos de interesse potencial para seus mercados atuais (estratégia de desenvolvimento de produtos). Posteriormente verifica também oportunidades de desenvolver novos produtos para novos mercados (estratégia de diversificação).

Figura 9 – A Matriz de Ansoff .



Fonte: McDonald (2004 p. 226).

6.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING:

Para Westwood (1996 p. 139 e 141) “estratégias de Marketing são a maneira como se procede para atingir os objetivos de Marketing”. Elas estimulam a criatividade e a troca de informação, gerando vantagens competitivas sustentáveis. McDonald (2004 p. 241 e 246) afirma que estratégias de Marketing são os meios pelos quais os objetivos de Marketing serão alcançados, e geralmente se preocupam com os quatro elementos principais do Mix de Marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. As estratégias de Marketing habilitam decisões operacionais para conduzir a empresa ao relacionamento correto com as oportunidades de mercado cujas probabilidades de sucesso foram demonstradas nas análises anteriores. O autor exemplifica alguns conteúdos gerais para declarações de estratégia com base nos 4P’s:

- ***Produto*:** Políticas gerais de *branding,* posicionamento, extinção de linha, modificações na linha, adições na linha, design etc.
- ***Preço*:** Políticas gerais de preço a serem seguidas por grupos de produto em segmentos de mercado.
- ***Praça:*** Políticas gerais para os canais e níveis de serviços no atendimento ao cliente.
- ***Promoção:*** Políticas gerais para comunicação com os clientes, tais como propaganda, força de vendas, mala direta, promoção de vendas, Internet, exposições, relações públicas etc.

Na análise de Westwood (1996 p. 139) estratégias e táticas possuem uma pequena diferença a ser considerada:

> "É importante entender o que é estratégia e como ela se diferencia das táticas. As *estratégias* são os métodos escolhidos para se atingir objetivos específicos. Elas descrevem os meios para se atingir os objetivos no prazo de tempo exigido. Elas não incluem detalhes dos cursos de ações individuais que serão seguidos em bases diárias ou mensal – este serão as *táticas*. Estratégia é a definição ampla de como o objetivo deve ser atingido, os passos da ação são as táticas [...]".

De acordo com Webster (1992 *apud* Luce e Toaldo, 2006) as estratégias de Marketing são definidas para que uma oferta de valor ao mercado se concretize através da disponibilização de produtos e serviços com características adequadas às necessidades e desejos dos clientes, levando a organização a atingir seus propósitos. A questão do valor para o cliente configura-se na preocupação central da formulação e implementação das estratégias de Marketing. Elas se caracterizam por sua revisão continua e duradoura, e tal visão como processo é importante, pois o valor oferecido ao mercado não está somente no objeto da transação, mas também nas atividades e nas pessoas envolvidas antes, durante e depois da sua efetivação.

Para elaborar uma estratégia de Marketing, além de conhecer questões de clientes, concorrentes e competências de Marketing, também é necessário considerar questões internas da organização, tais como comunicação, integração, comprometimento das pessoas, cultura organizacional e percepção da importância da estratégia. Deve-se enfatizar a influência negativa na utilização da formulação e

implementação como atividades distintas e sequenciais, e não como um processo contínuo e interativo (PIERCY, 1998 *apud* Luce e Toaldo, 2011).

O processo da estratégia deve ser visto como fonte de vantagem competitiva duradoura, uma vez que é mais difícil de ser imitado do que o próprio conteúdo das estratégias do composto de Marketing. Isso ocorre quando se considera que o processo é constituído por um conjunto de ações de formulação e implementação, influenciado pela estrutura e cultura organizacionais e pelas crenças e competências dos indivíduos. É algo construído a partir das capacidades organizacionais (Luce e Toaldo, 2006). As estratégias de Marketing aqui abordadas serão a segmentação de mercado, escolha de mercado-alvo e posicionamento, pois de acordo com Kotler e Keller (2006 p. 304) estes três fatores compõe um trinômio essencial a toda estratégia de Marketing.

6.8 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Ferrel e Hartline (2006, p.152) enfatizam que a segmentação de mercado é crucial para o sucesso da maior parte das empresas, sendo componente fundamental da estratégia de Marketing. As combinações possíveis de mercados-alvos e compostos de Marketing são praticamente ilimitadas, e a escolha das estratégias certas dentre as muitas possíveis é o desafio dos gestores da empresa. Os autores definem o termo segmentação de mercado da seguinte forma: “é o processo de divisão do mercado total, para um determinado produto ou uma categoria de produtos, em segmentos ou grupos relativamente homogêneos”.

Kotler e Keller (2006 p. 236) nos trazem o argumento de que profissionais de Marketing não criam segmentos; sua tarefa é apenas identifica-los e decidir em quais deles a empresa centrará seus esforços. Para eles um segmento de mercado consiste em um “grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências”.

Para Rocha, Ferreira e Silva (2012, p. 164) o conceito de segmentação pressupõe que os consumidores no mercado não são iguais, e que é possível agrupá-los a partir de determinados critérios. O objetivo de tal ação é um melhor entendimento sobre as características dos consumidores, suas necessidades e desejos, de forma que a empresa possa definir as formas mais viáveis de atendê-los. Para os autores é reconhecidamente um dos instrumentos de Marketing mais úteis para o desenvolvimento de estratégias empresariais no mercado. Os autores afirmam que os executivos que possuem uma mentalidade de segmentação estão mais atentos a oportunidades de mercado, e que desenvolvem a capacidade de identificar novos nichos e tendências antes mesmo de eles se tornarem realidade. Tal mentalidade aumenta a intimidade da empresa com seus clientes, pois estimula um esforço permanente para entendimento do que gera satisfação aos consumidores.

A literatura existente, com base nos autores acima expostos, nos aponta alguns critérios para segmentação de mercado:

- **Critérios Geográficos**:

Este critério aborda características de localização (região, cidade, bairro), clima etc. Faz sentido quando há diferenças no comportamento do consumidor relacionado à geografia (diferenças culturais, hábitos de consumo etc). (Rocha, Ferreira e Silva, 2012 p. 167)

- **Critérios Demográficos:**

Normalmente são os mais usados, pois o acesso às informações é mais amplo. O mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como faixa etária, tamanho da família, gênero, educação, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade, classe social etc. (Kotler e Keller 2006 p.248; Rocha, Ferreira e Silva, 2012, p. 170)

- **Critérios Psicográficos*:***

Levam em conta aspectos psicológicos dos consumidores, tais como motivações, atitudes, opiniões, valores, estilo de vida, interesses, personalidade etc. (Ferrel e Hartline 2006, p. 167)

- **Critérios Comportamentais:**

Leva em conta aspectos do comportamento de compra, uso, consumo e descarte por parte dos consumidores, compradores ou usuários. Surgem questões como a forma de uso do produto, frequência e quantidade de uso do produto, processo de compra etc. (Rocha, Ferreira e Silva, 2012 p. 173).

6.9 ESCOLHA DO SEGMENTO-ALVO (*Targeting*)

De acordo com Kotler e Keller (2006 p. 257), após identificar segmentos de mercado potenciais, uma empresa deve decidir em quantos e em quais deseja focar. Os autores citam quatro critérios a seguir para que a segmentação seja efetiva e para que os segmentos sejam atrativos. Eles devem ser: *mensuráveis* (tamanho e poder de compra); *substanciais* (grandes e rentáveis o suficiente para serem atendidos); *acessíveis* (possíveis de alcançar e atender); *diferenciáveis* (conceitualmente distintos pela maneira como respondem aos estímulos).

Rocha, Ferreira e Silva (2012 p. 192 e 193) sugerem algumas outras condições que devem ser preenchidas a fim de que os segmentos sejam atrativos para as empresas: *estabilidade* (o segmento deve manter ou aumentar seu tamanho ao longo do tempo); *escala* (o tamanho do segmento deve ser compatível com a capacidade produtiva da empresa); *viabilidade comercial* (o custo de acesso a determinado segmento deve ser aceitável de modo que a operação seja lucrativa); *compatibilidade* (o segmento em questão precisa ser compatível com as capacidades e estratégias da empresa) e *vulnerabilidade* (a posição pretendida necessita ser defensável). Os autores ressaltam a necessidade de revisão periódica na segmentação, haja vista as rápidas mudanças ocorridas hoje em dia. A ética também surge como fator chave na escolha dos mercados-alvo.

Após avaliar a viabilidade dos diferentes segmentos, a empresa, de acordo com Kotler e Keller (2006 p. 258 e 259), deve considerar cinco padrões de seleção de mercado-alvo, descritos abaixo:

- Concentração em um único segmento;
- Especialização seletiva (segmentos atraentes e apropriados);
- Especialização por produto (um produto em vários segmentos);
- Especialização por mercado (várias demandas de um grupo particular de clientes); e
- Cobertura total do mercado.

6.10 DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO

Conforme Ferrel e Hartline (2006, p. 171 e 172), depois de escolher uma estratégia apropriada de Marketing dirigido, a empresa deve tentar diferenciar e posicionar sua oferta de produto em relação aos concorrentes. A diferenciação envolve a criação de diferenças na oferta de produto de uma empresa que a distinga das ofertas dos concorrentes. Ela baseia-se em características de produto distintas, serviços adicionais ou outros recursos. Já o posicionamento refere-se à criação de uma imagem mental da oferta de produto e suas características diferenciadoras na mente dos consumidores. Enquanto a diferenciação está relacionada ao próprio produto, o posicionamento está relacionado à percepção que os clientes têm sob este mesmo produto.

A diferenciação competitiva nos serviços tende a ser necessária porque o produto é intangível, difícil de comparação objetiva e com maior probabilidade de ser percebido como similar aos concorrentes. Quando um serviço não é diferenciado, a organização tem maior dificuldade para adotar preço superior à média de mercado e obter margem mais atraente Etzel (2001 *apud* IKEDA, 2011).

Para Kotler e Keller (2006, p. 312 a 314) as marcas podem ser diferenciadas com base em muitas variáveis. O autor sugere quatro estratégias distintas de diferenciação:

- ***Diferenciação baseada no produto***:

Podem-se ressaltar dimensões do produto (formato, características, desempenho, durabilidade, confiabilidade, conservação, estilo, design etc.) ou dos serviços (atendimento ao cliente, facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, consultoria, manutenção, reparos etc.).

- ***Diferenciação baseada nos funcionários***:

Pode-se obter uma grande vantagem competitiva mantendo a equipe de trabalho bem treinada. Os autores apresentam seis características dos funcionários bem treinados; competência, gentileza, credibilidade, confiabilidade, presteza e comunicação.

- ***Diferenciação baseada no canal***:

Pode-se obter vantagem competitiva pela maneira como se projetam a cobertura, especialidade e o desempenho dos canais de distribuição.

- ***Diferenciação baseada na imagem****:*

Os autores comentam a diferença entre os conceitos de identidade (modo como a empresa busca identificar ou posicionar a si mesma ou seu produto) e imagem (modo como o público vê a empresa ou seus produtos. “Para que a identidade funcione ela deve ser transmitida uniformemente ao público por meio de todos os tipos de veículos de comunicação e contatos com a marca que estiverem disponíveis”.

Rocha, Ferreira e Silva (2012, p. 194) definem o posicionamento de produto ou serviço da seguinte forma: “refere-se à percepção que a empresa deseja que um ou mais grupos-alvo de consumidores ou usuários no mercado tenham com relação aos benefícios que lhe são proporcionados pela sua oferta, comparativamente às dos concorrentes”. Deve ser visto, portanto, como processo para distinção de um produto, serviço, marca ou empresa das demais na mente do consumidor ou usuário, formulada a partir de características e símbolos relevantes para o cliente.

Kotler e Keller (2006, p. 305) enfatizam que o posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. Para os autores um bom posicionamento ajudar a orientar a estratégia de Marketing da empresa. Ele esclarece a essência da marca e que

objetivos ela ajuda o consumidor ou usuário a alcançar, ressaltando também o como ela o faz de maneira singular. “O resultado do posicionamento é uma criação bem sucedida de uma proposta de valor focada no cliente, ou seja, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto”.

6.11 MARKETING NOS SERVIÇOS

De acordo com Rocha, Ferreira e Silva (2012 p. 246), a participação dos serviços nas economias dos países aumentou continuamente no decorrer das últimas décadas, atingindo 72% do PIB (Produto Interno Bruto) nos países desenvolvidos e 52% dos em desenvolvimento (no início da década de 2000). Dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 2012 mostram que a participação do setor de Serviços no PIB do Brasil é de 68,5%. Em países desenvolvidos como os Estados Unidos, esta participação se aproxima hoje em dia dos 79% de acordo com dados de 2011 da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Visto que os Serviços possuem características que o diferem dos outros setores da economia, e também vista sua relevância perante o cenário econômico atual, se faz necessária uma breve explanação sobre essas particularidades. Na definição de Kotler (2006 p.397), “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. A execução de um serviço, portanto, pode ou não estar relacionada a um produto concreto, podendo ser parte secundária ou a parte principal de uma oferta de valor. Kotler (2006 p. 398 a 400) ainda afirma que existem 4 características principais nos serviços:

- **Intangibilidade:** Diferentemente dos produtos físicos, os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos;

- **Inseparabilidade:** São produzidos e consumidos simultaneamente. Há uma interação entre o cliente e o serviço, sendo o prestador dele parte da oferta total;
- **Variabilidade:** Como dependem de recursos humanos são variáveis e de difícil replicação idêntica; e
- **Perecibilidade:** Serviços não podem ser estocados, por isso são mais vulneráveis a instabilidades de demanda.

De forma geral, o Marketing de Serviços busca agregar evidências e imagens concretas a ofertas abstratas. Trata-se de tentar “tangibilizar o intangível”. O autor cita que as empresas devem primeiro desenvolver uma imagem clara de como querem que seja a percepção do cliente quanto a determinada experiência, para depois planejar um conjunto consistente de sinais de contexto e desempenho que irão sustentar essa experiência. Kotler finaliza o conceito afirmando que “os consumidores de serviços costumam confiar mais nas informações do boca-a-boca do que em propaganda”.

É justamente pela delicadeza dos relacionamentos e pela capacidade de propagação das informações que a comunicação surge como elemento fundamental para a construção de uma boa reputação. O impacto da atuação da empresa na sociedade tem se tornado mais relevante na decisão do consumidor por uma marca,

6.12 IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DE MARKETING

Segundo Westwood (1996, p. 158) assim que a organização tenha escolhido as estratégias e táticas para realizar seus objetivos de Marketing, ela precisa voltar tais estratégias na direção de programas ou planos de ação que lhe permitam dar instruções claras a suas equipes de trabalho.

Ferrel e Hartline (2006 p. 298) complementam essa ideia definindo a implementação de Marketing como “processo de execução da estratégia de Marketing pela criação e desempenho de ações específicas quer irão assegurar o

cumprimento dos objetivos de Marketing da empresa”. Os autores afirmam que as empresas devem ter meios de avaliar e controlar as atividades de implantação de modo que o desempenho possa ser confrontado com as metas e objetivos propostos no plano. Implementação, avaliação e controle andam juntos na determinação do sucesso da estratégia de Marketing.

Kotler e keller (2006, p. 720) definem a implementação de Marketing como processo que transforma os planos de Marketing em ações, assegurando que elas sejam executadas de maneira que venham a realizar os objetivos declarados no plano. Os autores ainda afirmam que um brilhante plano de Marketing conta pouco se não for implantado adequadamente. Outra interessante definição é a de que enquanto “estratégias abordam *o que* e *o porquê* das atividades de Marketing, a implementação aborda *quem, onde, quando* e *como*”. Para que possa existir controle e acompanhamento sob tais ações específicas os autores destacam o uso de ferramentas tecnológicas que integrem os diferentes departamentos da organização. A facilidade com que as informações fluem e são acessadas são importantes durante o planejamento de Marketing.

7. MÉTODO

Neste capítulo explicaremos o método científico escolhido para desenvolvimento deste trabalho. De acordo com Vergara (2006 *apud* Sousa, 2008) a metodologia possui importante papel no desenvolvimento da pesquisa científica, pois ela mostra o caminho escolhido para resolver o problema proposto.

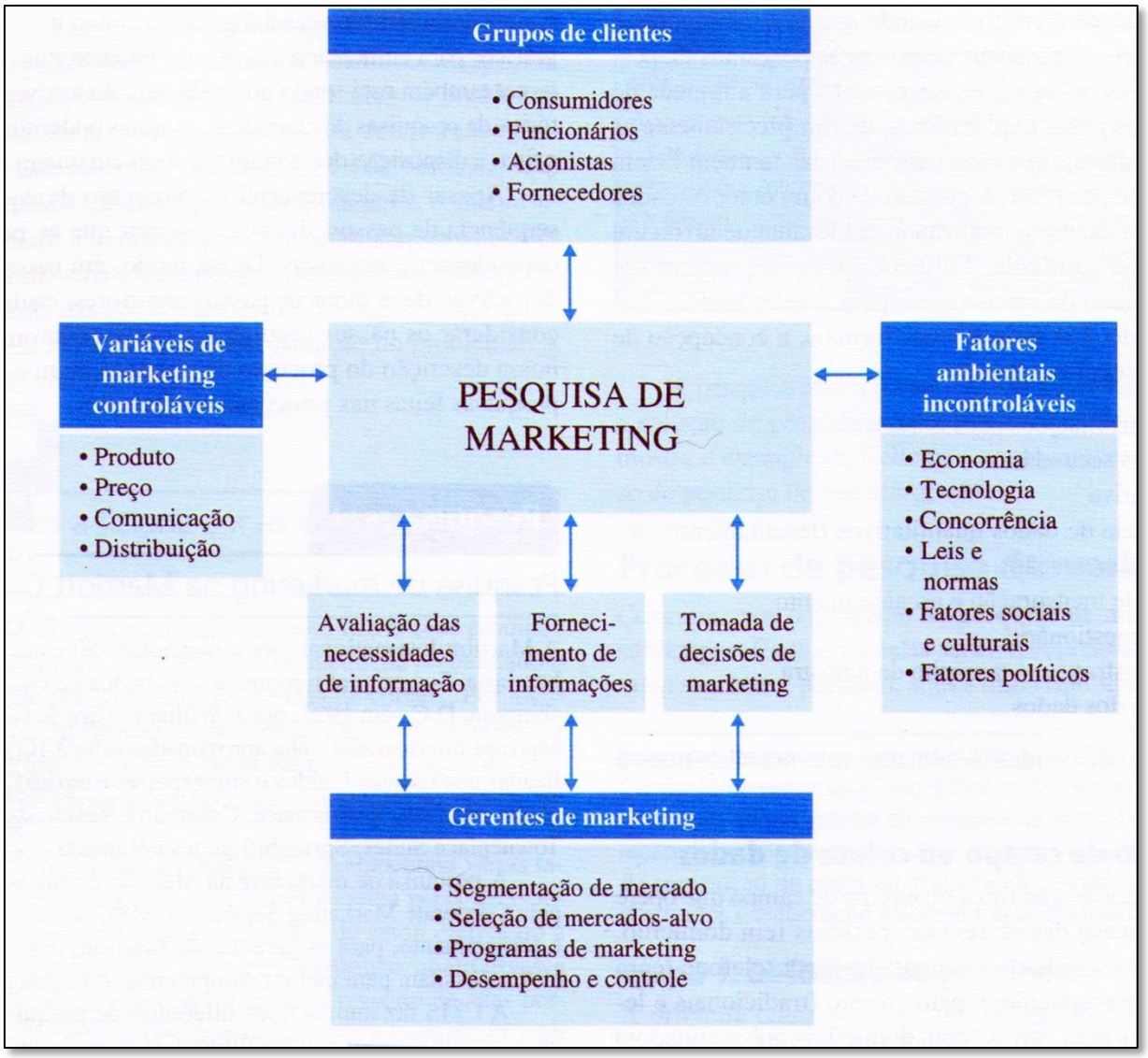
É importante também que tenhamos entendimento sob certas definições, pois elas explicam como os métodos de desenvolvimento do estudo interagem com os objetivos propostos no trabalho. Para tal convém entendermos o conceito e a importância da pesquisa no Marketing. De acordo com a American Marketing Association (AMA):

> "Pesquisa de marketing é a função que conecta o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing por intermédio de informações usadas para definir e identificar oportunidades e problemas de marketing; para gerar, refinar, e avaliar ações de marketing; para monitorar o desempenho de marketing; e para melhorar a compreensão do marketing como processo".

Para Malhotra (2012 p. 6) a pesquisa de Marketing procura fornecer informações precisas e que reflitam uma situação verdadeira. Ela é objetiva e deve ser executada de forma imparcial. Sua tarefa é avaliar as necessidades de informação e com base nelas fornecer aos gestores tais informações de forma precisa, confiável, válida e atual. A figura 11 (página 43) mostra o ambiente no qual está inserida a pesquisa de Marketing:

> "Pesquisa de marketing é a identificação, coleta, análise disseminação e uso de informações de forma sistemática e objetiva para assessorar a gerencia na tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (e oportunidades) de marketing".

Figura 10 – O ambiente da Pesquisa de Marketing.



Fonte: Malhotra (2012 p.10)

7.1 COLETA DOS DADOS

A estrutura que usaremos para a realização do projeto de pesquisa de Marketing (concepção de pesquisa) deste trabalho é de caráter exploratório. De acordo com Malhotra (2012 p. 59 e 60), o objetivo da pesquisa exploratória é fazer uma busca em um problema ou em uma situação a fim de oferecer informações e

maiores compreensões a cerca dele. As informações necessárias são definidas de forma ampla, e o processo de pesquisa é flexível e não estruturado. A amostra se caracteriza por ser pequena e não representativa. Alguns métodos que podem beneficiar esse tipo de estudo são:

- Pesquisa Bibliográfica;
- Estudos de Caso;
- Dados Secundários; e
- Pesquisa Qualitativa – Entrevista em Profundidade.

As pesquisas bibliográficas compreendem o estudo sistematizado desenvolvido em livros, revistas, artigos científicos, teses, dissertações, jornais e redes eletrônicas. É considerada uma forma rápida e econômica de amadurecer e aprofundar um problema de pesquisa através do conhecimento de trabalhos feitos por outros (Marconi e Lakatos, 2005; Mattar 1999 *apud* Sousa, 2008).

De acordo com Yin (2001 apud Picolli, 2012), “o estudo de caso exploratório é uma forma de pesquisa que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real”. É um método particularmente recomendado em estudos sobre programas e processos de implantação de empresas ou mudanças organizacionais. Tal metodologia proporciona a obtenção de dados em um nível de profundidade capaz de caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos do caso estudado.

Seguindo a definição proposta por Malhotra (2012 p. 80 e 84), dados secundários “são dados que foram coletados para objetivos que não os do problema em pauta, e podem ser localizados de forma rápida e barata”. Incluem dados internos (vendas por linha de produto, por departamento, por região geográfica, entre outras) e externos (governos, ONG, associações comerciais, empresas de pesquisa de Marketing, entre outras). Para Rocha, Ferreira e Silva (2012 p. 600), dados secundários são aqueles que já se encontram disponíveis, tendo sido coletados com outro propósito. São disponibilizados por agências governamentais, institutos públicos de pesquisa, universidades, publicações setoriais ou até mesmo dentro da própria empresa, tais como bancos de dados de clientes, dados de venda, devoluções, uso de garantias, entre outros.

No que diz respeito à pesquisa qualitativa, “consiste na metodologia de pesquisa não estruturada exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”. Sua utilização é válida na medida em que nem sempre é possível, ou conveniente, utilizar métodos plenamente estruturados e formais para obter informações dos respondentes (Malhotra, 2012, p. 121). Ainda segundo o autor, as entrevistas em profundidade constituem-se em um método de obtenção de dados qualitativos. Ela pode ser definida como “uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é sondado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico”.

Já para Rocha, Ferreira e Silva (2012 p. 606 e 607), a entrevista em profundidade é adequada quando se deseja identificar aspectos relacionados a valores, motivos, sentimentos e atitudes que poderiam não aparecer em uma situação de grupo. Requer alto grau de treinamento.

7.2 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme Malhotra (2012 p. 130) “a análise de dados qualitativos emprega palavras como unidades de análise e é orientada por menos regras universais e procedimentos padrão”. O objetivo é decifrar, examinar e interpretar padrões ou temas significativos que emergem dos dados colhidos. A “significância” destes padrões e temas é determinada pela questão da pesquisa. O autor sugere três passos gerais a serem seguidos:

- ***Redução dos dados***: Escolha de quais aspectos referente aos dados serão enfatizados, minimizados ou ignorados para o projeto.
- ***Exibição dos dados***: Desenvolvimento de uma interpretação visual dos dados por meio de ferramentas como diagramas ou gráficos. O modo de exibição ajuda a esclarecer padrões e as inter-relações dos dados.

- ***Conclusão e verificação***: Consideração do significado dos dados analisados e avaliação de suas implicações para pesquisa.

De acordo com Yin (2005 apud Sousa, 2008) a estratégia geral para análise dos dados, baseando-se em proposições teóricas, envolve um conjunto de informações formado pelas questões de pesquisa, revisão da literatura e novas proposições que possam surgir. As proposições teóricas dão a direção para a coleta e análise dos dados, possibilitando a compreensão da realidade do objeto do estudo tendo como parâmetro o referencial teórico desenvolvido. Sob tal perspectiva, a análise dos dados desta pesquisa segue as orientações descritas acima.

8. O PLANO DE MARKETING

Neste capítulo será desenvolvido o plano de Marketing para empresa Captação de Imagens, tomando por base a revisão da literatura e os procedimentos metodológicos acima apresentados.

8.1 ANÁLISE SITUACIONAL

Após a realização de entrevista com os gestores da empresa Juliano Kracker (Diretor de Imagens) e Jeofré Adames (Administrativo e Comercial); e com os funcionários Guilherme Fetter (Roteirista e Produtor) e Daniel Camargo (Editor e finalizador), foi possível fazer avaliações relacionadas aos ambientes interno, de consumidores e externo. A análise de dados secundários também compõe a presente etapa.

8.1.1 **Ambiente Interno**:

A sala comercial em que a empresa está instalada possui boa localização geográfica (no Centro de Porto Alegre), o que facilita o acesso aos funcionários e clientes. A estrutura física da sala é adequada às necessidades atuais da empresa, e permite que sete (7) funcionários trabalhem e transitem com todo conforto necessário. Atualmente os serviços prestados pela Captação de Imagens são executados por seis (6) profissionais de diferentes áreas. São eles: Juliano Kracker

– Diretor de Imagens; Jeofré Adames – Administrativo e Comercial; Jaqueline Souza – Publicidade e Propaganda; Guilherme Fetter Ferreira – Roteirista e Produtor; Ricardo Souza – Assistente de Câmera e Eletricista; e Daniel Camargo – Editor e Finalizador de imagens. A equipe é enxuta se comparada com outras empresas do ramo, mas o engajamento dos profissionais e o ótimo relacionamento interpessoal facilitam a execução dos trabalhos mesmo sem a existência na empresa de reuniões formais.

Com relação aos equipamentos para produção e desenvolvimento dos trabalhos, podemos dizer que a empresa está bem servida. Poucas vezes é necessário locar ou terceirizar maquinário, já que a própria Captação possui boa parte das ferramentas de trabalho. Tal circunstância permite uma constante produção de conteúdo audiovisual a custos de produção e logísticos relativamente baixos. Principalmente em comparação com alguns concorrentes que necessitam locar câmeras, lentes ou serviços de terceiros para operar. A manutenção dos equipamentos próprios requer pequenos cuidados de manuseio e grande organização, mas em contrapartida possibilita múltiplos trabalhos simultâneos sem custos de locação. Dentre as ferramentas de trabalho que a empresa possui destacam-se:

- **Câmeras** – Câmeras profissionais tais como 1 Canon 5D e 1 Canon 7D (para fotos e filmes *full HD*), 2 Nikon D3100 (para imagens e *time lapse*), 1 Panasonic HVX200 (para imagens em S*low Motion*[3]) e 3 GoPró (câmera Full HD de pequeno porte para imagens subaquáticas ou em movimento);
- **Lentes** – Lentes de variadas aberturas focais para captação de imagens em diferentes ângulos e texturas. Lentes Canon de 8mm, 10mm, 17mm, 20mm, 35mm, 50mm, 105mm, 105 Macro mm, 135mm, 300 Macro mm e 300mm.
- **Acessórios de Câmera** – Micro Links para transmissão em tempo real, tripés e rodas de diferentes alturas, microfones, cabeamentos e extensões;
- **Iluminação** – Refletor Mini Brutt, Lentes de Fresnel, Leds de iluminação, Tripés de Iluminação, entre outros;

---

[3] **Slow Motion** - Movimentos e ações em quadro são vistos numa duração maior do que a normal, dando a sensação de que o próprio tempo está passando mais devagar.

- **Movimento de Câmera** – Quadricóptero (para imagens aéreas), Skater e Trilho (para imagens em movimento), Mini Jib e Grua (equipamentos portáteis para movimentação das câmeras) e Steadycam (para estabilização de imagens);

Estes equipamentos e uma série de ferramentas de suporte externo ficam guardados em um depósito, com segurança 24 horas, alugado no prédio residencial de um dos sócios. Nele há espaço para que veículos de médio porte carreguem e descarreguem os equipamentos conforme necessidades de produção.

É possível desenvolver muitos produtos distintos por meio da obtenção de recursos audiovisuais, sejam eles fotografias ou filmes. Vale destacar que o mercado audiovisual, conforme definição utilizada pena ANCINE[4], pode ser descrito como "qualquer produto que tenha como resultado a transmissão de uma imagem em movimento, seja qual for o meio utilizado para sua veiculação, reprodução, transmissão ou difusão". Devido a sua origem *Freelancer*[5], a empresa culturalmente mantém-se aberta a muitas destas possibilidades, e busca adequar suas capacidades produtivas às demandas e orçamentos expostos pelos clientes que visita. Por tal motivo podemos dizer que o portfólio de produtos da empresa é constantemente atualizado, fato este bastante positivo em um mercado altamente volátil e em constante atualização. Como possui bom maquinário e profissionais experientes, todos os tipos de trabalho de maior ou menor porte são valorizados e feitos com o mesmo empenho. Na Captação de Imagens atualmente são desenvolvidos os seguintes projetos:

- **Cobertura de Eventos**: Festas comemorativas (casamentos e formaturas), cobertura de evento em tempo real (congressos e feiras), eventos esportivos (competições e premiações), shows e Making Off;
- **Vídeos Institucionais**: Criação de Vídeos Institucionais para organizações;
- **Criação de Conteúdo Audiovisual**: Conteúdo audiovisual variado para redes sociais e sites (propagandas, vídeos tutoriais, apresentação de portfólio de produtos, lançamento de produto, entre outros), vídeo clipes musicais;

---

[4] **ANCINE** – Agência Nacional de Cinema, órgão regulador de serviços audiovisuais. Fonte: http://www.ancine.gov.br, acesso em 20/08/2013.

[5] **Freelancer** – Profissional autônomo que trabalha de forma independente.

- **Filmes Publicitários:** Campanhas publicitárias para veiculação na televisão;
- **Time Lapse**: Acompanhamento da evolução de grandes obras; e
- **Imagens Aéreas e Subaquáticas**: Captação de imagens aéreas e subaquáticas em alta definição.

Na execução destes trabalhos profissionais terceirizados são contratados conforme as necessidades de produção, e para estes casos a empresa possui um cadastro de prestadores de serviços externos. Podemos citar como serviços terceirizados a trilha sonora, locução do vídeo, grupo de atores, material para montagem de cenários, e eventualmente acessórios de produção como câmeras, iluminação e cabeamento. Cabe frisar que os equipamentos eletroeletrônicos (para a gravação e edição de imagem e som) são hoje em dia produtos de suma importância para os prestadores de serviços audiovisuais, pois da sua evolução nascem os novos formatos e as novas técnicas de gravação. Esses aperfeiçoamentos possibilitam novas formas de trabalhar arquivos de áudio e vídeo, sempre em busca da excelência.

O controle administrativo e financeiro da empresa é feito pelo sócio Jeofré Adames. A assessoria contábil é terceirizada, assim como a assessoria jurídica. Por estes últimos serviços a Captação de Imagens desembolsa um valor fixo mensal. Todos os contratos são revisados e analisados financeira e juridicamente antes do fechamento, a fim de que todas as condições preestabelecidas na proposta comercial sejam respeitadas.

Para controles financeiros e administrativos são usadas planilhas em Excel e documentos em Word. Há um acompanhamento de custos de produção (transporte, elenco, locução, trilha, entre outros); contas a pagar e a receber; carteira de clientes ativos; trabalhos em produção e prazos; e orçamentos pendentes. Conforme análise das planilhas, e de acordo com as informações passadas pelos sócios e funcionários, todos os acompanhamentos são feitos, mas de forma bastante rudimentar.

Um dos pontos ressaltados pelos gestores, no que diz respeito ao controle administrativo, é a falta de funcionalidade, integração e compartilhamento dos atuais sistemas. O fluxo de informações e processos de trabalho por vezes é confuso, resultando em sobreposição de dados e reincidência de solicitações sobre um mesmo assunto. Tais fatos implicam significativa perda de tempo. Também foi

apontada uma carência de ferramentas mais profundas de relacionamento com a base de clientes. Isto porque alguns dados dos clientes existem apenas manualmente (responsável direto, números de telefone, observações sobre o cliente e etc), e frequentemente não se transformam em ações efetivas para geração de novos trabalhos. Ainda segundo os sócios, as informações não deixam de ser acompanhadas e controladas, mas tudo ocorre de forma muito simples e pouco integrada.

Os entrevistados apontaram também a necessidade de um servidor para armazenamento e compartilhamento de dados entre os funcionários. A empresa atualmente é dependente de plataformas como pen drives e HD's externos, e ambos possuem restrições com relação à capacidade de dados, segurança de informações e principalmente compartilhamento de dados. Como os arquivos gerados na produção dos filmes são bastante grandes, devido à qualidade e quantidade de imagens captadas por trabalho, se faz necessária grande preocupação para com a disponibilidade e praticidade do acesso aos arquivos. A ilha de edição e finalização das imagens, por exemplo, requer mais de um profissional trabalhando e manipulando arquivos simultaneamente. Para que não haja grandes prejuízos de tempo, por vezes há a necessidade de duplica-los, fato este que implica maior quantidade de dados a ser armazenados (redundância de dados).

No que diz respeito à divulgação, podemos dizer que a empresa mantém uma identidade visual padronizada em todas as ferramentas de comunicação com seu público alvo e clientes. Desde os cartões de visita, folders e folhas timbradas até o site e perfis em redes sociais como Twitter.com, Facebook.com e Linkedin.com. A Captação de Imagens utiliza a internet e o site de compartilhamento de vídeos Vímeo.com para divulgar seu portfólio de trabalhos, haja vista que outros portais como este (o Youtube.com, por exemplo), possuem restrições quanto ao tamanho dos arquivos postados. Embora o Youtube.com possua um alcance maior, tal utilização se justifica pelo fato de que a Captação usa como argumento de venda a qualidade das imagens e a linguagem cinematográfica dos filmes que produz. É necessário, portanto, manter arquivos no tamanho e formato originais. Com o crescente avanço tecnológico a empresa passou a dar mais importância à internet como propulsora de negócios, mas a falta de um profissional com conhecimento técnico em Marketing digital foi apontada pelos entrevistados como pequeno entrave

para uma maior utilização das ferramentas online, visto que nenhum deles simpatiza com estas atividades.

De forma geral o ambiente de trabalho é bastante leve e os funcionários possuem bastante liberdade para apresentar ideias e dialogar a cerca dos projetos, até mesmo durante as gravações. Atitudes como estas não são praxe no mercado, e são vistas pela empresa como diferenciais. Os controles administrativos embora simplórios permitem conhecimento a cerca do que se passa na empresa. A Captação dispõe de poucos recursos para grandes investimentos, mas possui consciência de que é preciso investir mais em aspectos pouco explorados como redes sociais e links patrocinados.

8.1.2 Ambiente do Consumidor:

A Captação de Imagens trabalha majoritariamente com Pessoas Jurídicas, sendo pouco frequente, embora exista, a contratação de serviços por Pessoas Físicas. Dentre os clientes atendidos nestes últimos anos destacam-se:

Tabela 1 - Lista de Clientes 2013 (continua)

Segmento	Clientes	Serviços Prestados
Agências de Marketing	Branco	Vídeo Institucional
	Mod	Cobertura de Eventos e Making Off
	Yes	Cobertura de Eventos e Making Off
	Hits	Cobertura de Eventos e Making Off
	Inside	Cobertura de Eventos e Making Off
	Austral	Cobertura de Eventos e Making Off
	Up and Go	Cobertura de Eventos e Making Off

Fonte: Autor (2013)

Tabela 1 - Lista de clientes 2013 (conclusão).

Segmento	Clientes	Serviços Prestados
Produtoras de Eventos	Evidenzza	Cobertura de Eventos
	Carolina Abreu	Cobertura de Eventos
	Eazzy Entretenimento	Making Off e Documentário
	Evidenzza	Cobertura de Eventos
	Gofun Eventos	Cobertura de Eventos
	Linha de Produção	Conteúdo para Redes Sociais e Site
	Marprom	Cobertura de Eventos
	Murliki	Cobertura de Eventos
	Personale	Cobertura de Eventos
	Prime Promo	Cobertura de Eventos
	Scandi	Cobertura de Eventos
	UP TIME	Cobertura de Eventos
	Viemar	Cobertura de Eventos
	Vivaz Eventos	Cobertura de Eventos
Variados	Grêmio	Time Lapse
		Documentário
		Campanhas para Televisão
	Cunha & Forneck	Cobertura de Eventos
		Treinamento de Produto
		Vídeo Institucional
	Trident	Cobertura de Evento
	Scalzilli Advogados	Vídeo Institucional
	Alphaville	Cobertura de Evento e Making Off
	Stihl	Foto Aérea
	Acqua Lokos	Foto Aérea
	AgroLink	Insitucional
		Conteúdo para Redes Sociais e Site
	Calçados Bebecê	Vídeo Institucional
Redes de Ensino	Universitário	Vídeo Institucional
	Rede Marista de Ensino	Cobertura de Eventos
		Campanhas para Televisão
		Conteúdo para Redes Sociais e Site
	Colégio Farroupilha	Cobertura de Eventos
	Rede Notre Dame	Vídeo Institucional
		Conteúdo para Redes Sociais e Site
	Unilassale	Conteúdo para Redes Sociais e Site

Fonte: Autor (2013)

Devido a sua origem *Freelancer,* e aos muitos trabalhos feitos para terceiros, a empresa conta hoje com uma rede de contatos (*networking*) que rende inúmeros serviços. A maior parte dos trabalhos chega através de indicações e parcerias firmadas e mantidas há muitos anos (vendas receptivas). Algumas agências e produtoras de evento que não possuem estrutura para manter uma equipe de produção acabam terceirizando trabalhos com a Captação de Imagens, e normalmente mantém esse vínculo no decorrer dos anos.

A empresa é vista por essas agências - segundo os sócios entrevistados - como “uma produtora de filmes confiável e de baixo custo”. Este acabou se tornando um dos argumentos de venda da empresa: a utilização de linguagem cinematográfica (qualidade de imagem, ângulos, texturas, movimentos de câmera e edição diferenciados) a um preço acessível. Como existem muitos concorrentes que dispõe de vasta estrutura para filmagens (o contrário também é verdadeiro), por vezes os orçamentos para desenvolvimento de trabalhos acabam tendo uma amplitude de preços muito grande. A Captação de Imagens opta por uma política de preços acessíveis, visando sempre à criação de um vínculo de longo prazo com seus parceiros de negócio. É comum que os clientes que já conhecem o trabalho da empresa voltem a solicitar os serviços. Em contrapartida, por trabalhar com orçamentos enxutos, por vezes as margens de lucro da empresa são pequenas. Daí surge a necessidade de se desenvolver parcerias comerciais de longo prazo, a fim de que o volume de trabalhos compense as baixas margens individuais dos projetos.

Os responsáveis pela captação de novos clientes (vendas ativas) na empresa são o sócio Jeofré Adames e a funcionária Jaqueline Souza. A principal ferramenta de suporte a vendas é o portfólio de trabalhos já produzidos. Alguns clientes de peso como o Grupo Universitário, a Rede Marista, a AGCO, a Bertolini S.A e principalmente o Grêmio FBPA abrem as portas para muitos negócios novos. De forma geral a empresa utiliza de forma modesta o bom portfólio de clientes que possui. A maior parte dos trabalhos é feita no Rio Grande do Sul, mas existem também clientes de fora do estado como o Alphaville (RJ e SP).

Dois aspectos importantes precisam ser acordados na produção de conteúdos audiovisuais: direitos autorais e direitos de imagem. Com relação aos direitos autorais existem duas distinções: conexo e fonográfico. O primeiro diz respeito à propriedade de voz e dos instrumentos que compõe a produção cultural;

enquanto o segundo consiste no direito da propriedade sobre o arquivo produzido com a obra e o intérprete. Os direitos de imagem são um item fundamental para as produtoras audiovisuais. Ao utilizarem atores ou figurantes há a necessidade de garantir que nenhum dos envolvidos possa processar a produtora por uso indevido de suas imagens, conforme previsto no Código Civil Brasileiro. Por isso é comum que os contratos de trabalho do setor explicitem o tipo de utilização das imagens e o tempo previsto para a veiculação dos trabalhos.

8.1.3 Ambiente Externo:

- **Concorrência:**

Muitas empresas atuam na prestação de serviços audiovisuais na cidade de Porto Alegre. Algumas agências de Publicidade e Marketing de maior porte possuem estrutura para fazer internamente a produção de seus filmes e vídeos, e por tal motivo focamos a análise dos concorrentes somente nas produtoras de pequeno e médio porte de Porto Alegre. Produtoras de eventos que por vezes terceirizam a cobertura audiovisual dos seus trabalhos também não entraram nesta análise.

A variedade de trabalhos que se pode fazer com imagens de qualidade, em paralelo à evolução tecnológica, faz com que as produtoras de pequeno e médio porte inovem e se reinventem a fim de desenvolver conteúdos audiovisuais constantemente. Muitas possibilidades se abriram com a popularização e o maior acesso aos equipamentos de gravação de áudio e vídeo, e a atual facilidade com que os filmes se propagam, e popularizam, são o fruto do avanço tecnológico e da globalização. As empresas com sede em Porto Alegre, de forma geral, possuem sites atualizados páginas corporativas no Facebook.com e outras redes sociais (Linkedin.com e Twitter.com). Elas compartilham conteúdo através do site de vídeos Vimeo.com. Nesta página e em seus sites, constam informações institucionais, seus

portfólios de trabalhos e equipes de trabalho (diretores, assistentes, editores, produtores e demais envolvidos), além é claro dos contatos comerciais.

Elencamos para esta análise oito (8) empresas com as quais a Captação de Imagens recentemente concorreu na prestação de serviços. Sobre elas traremos informações institucionais, contatos e o tipo de serviço que prestam (serviços anunciados ao cliente através da comunicação com o mercado). Estas informações serão utilizadas para desenvolver, posteriormente, objetivos e estratégias de posicionamento e diferenciação para Captação de Imagens.

Tabela 2 - Relação dos principais concorrentes em Porto Alegre.

Letra	Concorrente	Fonte da Informação
A	Star Produtora	http://www.starprodutora.com.br/
B	Pitanga Filmes	http://www.pitangafilmes.com.br/
C	TGD Filmes	http://www.tgd.com.br/
D	Cápsula Filmes	http://www.capsula.com.br/
E	Panda Filmes	http://www.pandafilmes.com.br/
F	Brun Vídeos	http://www.brunvideo.com.br/
G	Cubo Filmes	http://cubofilmes.tv.br/site/
H	Procine Filmes	http://www.procine.com.br/

Fonte: Autor (2013)

A. Star Produtora:

Contatos: R. São Carlos, 663/665, Bairro Floresta, Porto Alegre/RS. Fone: (051)3737-4590. E-mail: contato@starprodutora.com.br

Descrição da empresa[6]: Para a Star Produtora, a sua imagem é a nossa inspiração. Os nossos clientes precisam que suas marcas, produtos ou serviços sejam lembrados. Então, nada melhor do que belas imagens, utilizando profissionais qualificados e os equipamentos e técnicas mais modernas, para fixar sua imagem na mente do seu público-alvo, alcançando assim o melhor resultado

[6] Conforme informações da empresa.

para todos. Criatividade, experiência, inovação e credibilidade estão em nosso DNA e colocamos todo nosso potencial a disposição de nossos clientes para sempre oferecermos os melhores serviços.

Clientes relevantes[7]: FGV, Betanin, Paquetá Esportes, Seven Boys, Datelli, Herval, Iesa, Fadergs e Redemac.

A. Pitanga Filmes:

Contatos: Av. Carlos Gomes, 1492/707, Bairro Auxiliadora, Porto Alegre/RS. Fone (051)3377-8227. Cel: (51)9237-3485. E-mail: contato@pitangafilmes.com.br

Descrição da Empresa: A Pitanga nasceu em 2010, e desde lá vem produzindo trabalhos em diversas áreas. De propagandas a vídeos institucionais, de videoclipes a programas para TV. Nós nascemos com um pé na publicidade, mas estamos sempre abertos a novas propostas e desafios. Se você tiver uma ideia, entre em contato. Porque afinal, a gente ama o que faz. A Pitanga funciona assim: se você já tem uma ideia, nós a produzimos. Se você precisa de uma ideia, nós a criamos. Se você só quer trocar uma ideia, nós estamos aqui! Produzimos todos os tipos de vídeos: propagandas, institucionais, mini documentários, conteúdo de marca, videoclipes, eventos, casamentos, making off, e tudo aquilo que você possa imaginar.

Clientes relevantes: Correio do Povo, Tri Legal, Rede Record RS, CEEE, Farm's e bandas independentes (produção de videoclipes).

B. TGD FILMES:

Contatos: R. Marquês do Pombal, 1111. Bairro Moinhos de Vento, Porto Alegre/RS. Fone: (051)3013-3111. E-mail: tgd@tgd.com.br

Descrição da Empresa: A TGD Filmes, fundada e dirigida por Roberto Turquenitch, atua no mercado gaúcho, nacional e internacional na área de produção de publicidade e conteúdo há mais de 28 anos. Além de produções próprias, tem realizado diversos trabalhos como prestadora de serviços de produção, disponibilizando equipe e infraestrutura para isto. Atua no mercado

---

[7] Conforme informações da empresa.

publicitário, cinema e conteúdo para televisão. Atualmente desenvolve trabalhos com os diretores Rafael Ferreti, Federico Bonani, Eduardo Muniz e Mauricio Eça.

Clientes relevantes: RBS TV, Lojas Renner, Unisinos, Grêmio FBPA, Cerveja Polar e Zaffari.

C. Cápsula Filmes:

Contatos: R. Antônio Carlos Berta, 475/1205, Bairro Passo D'Areia , Porto Alegre/RS. Fone: (051) 3338-3500. E-mail: poa@capsula.com.br e R. Jesuíno Arruda, 676, Bairro Itaim Bibi, São Paulo/SP. Fone: (011)3071-1683 E-mail: sp@capsula.com.br

Descrição da Empresa: Produtora de filmes localizada em Porto Alegre e São Paulo.

Clientes relevantes: ESPM/RS, Uniritter/RS, Paquetá Esportes, Grendene, Netshoes, Bebecê Calçados, Canoas Shopping e Barra Shopping Sul, Olympikus, Shopping Iguatemi, TIM, Jornal Estadão e Bombril.

D. Panda Filmes:

Contatos: R. Miguel Tostes, 457, Bairro Rio Branco, Porto Alegre/RS. Fone: (051)3019-4881. E-mail: panda@pandafilmes.com.br

Descrição da Empresa: Fundada em 2002, e especializada na produção de conteúdos audiovisuais, a Panda Filmes tem de destacado como uma das mais dinâmicas produtoras do país. Focada na realização de filmes em curta, média e longa-metragem, além de séries e filmes para TV, a empresa possui um considerável repertório nesse segmento, além de prêmios em importantes festivais e participação no mercado internacional de cinema e TV. É a produtora que mais projetos têm desenvolvido em parceria com países latino e ibero-americanos. No ano de 2011, a Panda Filmes passou a desenvolver trabalhos voltados para o mercado publicitário e audiovisual a partir da criação da empresa Panda Produtora. Agregando profissionais qualificados a um sólido projeto de mercado, a produtora firmou acordos nacionais e internacionais de produção. A Panda Produtora dispõe de uma completa estrutura de captação e finalização. São três ilhas de edição com os mais modernos softwares de finalização e

câmeras HD Altavista Sony. Além de produzir conteúdos para diversos formatos – séries de televisão, documentário e longas-metragens.

Clientes relevantes: CEEE, Corsan e Banrisul. A empresa produz em parceria com outras produtoras filmes de curta, média e longa metragens.

E. Brun Vídeos:

Contatos: Av. Carlos Gomes, 126, Bairro Auxiliadora, Porto Alegre/RS Fone: (051)3379-0770 e Av. América, 666, Santa Rosa/RS. Fone: (055)3511-2003

Descrição da Empresa: A Brun Vídeo é uma empresa com mais de 20 anos de experiência e atuação no mercado de produção audiovisual no RS. Atua nos segmentos de eventos e publicidade. Conta com sedes em Porto Alegre e Santa Rosa e tem orgulho de ser uma empresa com equipe própria, constituída por experientes cinegrafistas, editores e diretores de imagens. Utiliza equipamentos modernos com tecnologia de última geração e alta definição para alcançar a excelência no resultado final do trabalho. O maior objetivo é a satisfação dos clientes, seja através de um vídeo que eternize um momento especial de sua vida ou auxiliando na divulgação e promoção da empresa.

Clientes relevantes: Grêmio Náutico União, Band/RS, AABB e muitos eventos sociais PF (pessoa física) como casamentos e formaturas.

F. Cubo Filmes:

Contatos: R. São Mateus, 345, Bairro Petrópolis, Porto Alegre/RS. Fone: (051) 3574-0070.

Descrição da Empresa: Criada por Pena Cabreira e Cláudio Fagundes, a Cubo Filmes trabalha em duas frentes distintas: o núcleo publicitário, com formatos para TV, audiovisuais, computação em 3D e marketing político; e o núcleo de conteúdos que produz filmes de curta e longa-metragem documental e de ficção. Com matriz em Porto Alegre, filial em Buenos Aires e com profissionais experientes e talentos da nova geração, a produtora sempre busca resultados diferenciados e criativos. Possui estrutura para grandes produções e promove cursos de roteiros, montagem e finalização. Em parceria com designers, artistas plásticos e escritores, exercita e amplia a linguagem cinematográfica.

Clientes relevantes: Massey Ferguson, RBS TV, Prefeitura de Porto Alegre, Unisinos, Fleming e Forjas Taurus, além de filmes de curta metragem.

G. Procine Filmes:

Contatos: Av. Cristóvão Colombo, 2185, Bairro Floresta, Porto Alegre/RS. Fone: (051)3573-9969.

Descrição da Empresa: Somos uma empresa focada nas necessidades de comunicação de nossos clientes e, neste ínterim, acreditamos que criatividade e eficiência são as palavras de ordem. Para tanto, reunimos uma equipe com larga experiência nos mais diversos campos de produção audiovisual, possuindo o know-how necessário para atender as mais variadas demandas na área de geração de conteúdo. Entregamos o pacote completo ou, se você preferir, partes dele: projeto e roteiro, captação e direção, sonorização, montagem e finalização, além de computação gráfica**.**

Clientes relevantes: Forjas Taurus, Jornal do Comércio, SIMERS, Grendene, Yara Fertilizantes e filmes de curta metragem.

- **Tendências políticas, questões legais e regulamentares***:*

A edição recente da Lei Nº 12.485, de Setembro de 2011, determinou algumas novas bases e objetivos para as políticas audiovisuais, principalmente ao estabelecer um novo marco regulatório para a comunicação audiovisual no Brasil. A entrada de novos agentes, as necessidades mais complexas dos serviços de comunicação, e as necessidades de desenvolvimento do país demandavam ações regulatórias e de estímulo ao crescimento mais efetivas. Foi desenvolvido um mecanismo de cotas que tende a ampliar a demanda por conteúdos nacionais e independentes, assim como dar acesso a novos recursos para o financiamento da economia do audiovisual (um dos focos é produtor de conteúdos independente).

O Plano de Diretrizes e Metas (PDM) da ANCINE para 2013 tem a seguinte diretriz geral: “Estabelecer as bases para o desenvolvimento da atividade audiovisual, baseada na produção e circulação de conteúdos brasileiros, como economia sustentável, competitiva, inovadora e acessível à população e como ambiente de

liberdade de criação e diversidade cultural". Percebe-se então que tende a ser valorizada nos próximos anos a produção de conteúdos que relatem ou abordem assuntos relacionados ao crescimento econômico e social do nosso país.

O PDM completa a argumentação de suas diretrizes gerais dizendo que algumas lacunas e deficiências nas capacidades acumuladas pelo mercado audiovisual exigem atenção especial, no sentido de gerar ações educacionais, particularmente em: desenvolvimento de projetos; gestão de negócios audiovisuais; organização de canais e a gestão da programação; habilidades técnicas para a produção de conteúdos.

Nesse sentindo, recentemente o SEBRAE lançou em parceria com a Associação Brasileira de Produção de Obras Audiovisuais (APRO) um programa de capacitação e acesso ao mercado na cidade de São Paulo, destinado a empresas do mercado de produção audiovisual nacional[8]. "O programa de capacitação, orçado em R$ 4 milhões, terá duração de dois anos, e vai possibilitar a entradas de novos agentes no mercado e aperfeiçoar quem já está no setor. Estão previstos cursos de qualificação técnica, formatação de projetos para leis de incentivo, desenvolvimento de produtos transmídia, roteiro e pitchings (encontros de negócios) para aproximar investidores, programadores, canais de TV e produtoras". Projetos como este em um curto espaço de tempo podem chegar à nossa cidade.

- **Crescimento econômico e estabilidade**:

"O mercado de audiovisual no Brasil registrou crescimento significativo nos últimos dez anos, e passa por um momento muito especial". Esta é a avaliação do diretor executivo da Associação Brasileira de Produtoras Independentes de Televisão (ABPITV), Mauro Garcia[9], que viu sua associação crescer 65% no último ano. Ele explica que para sustentar esse crescimento, no cinema e na televisão, a política de financiamento público à produção se diversificou. Foram agregados

---

[8] **Fonte:** http://comkids.com.br/apro-e-sebrae-lancam-capacitacao-para-produtoras-audiovisuais/, acesso em 03/07/2013.

[9] **Fonte:** http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-06-12/presidente-de-associacao-diz-que-mercado-de-audiovisual-vive-um-momento-especial acesso em 03/07/2013.

alguns instrumentos financeiros públicos importantes como: o Fundo Setorial do Audiovisual (FSA), o Prêmio Adicional de Renda (PAR), o Prêmio ANCINE de Incentivo à Qualidade (PAQ), os Programas Especiais de Fomento (PEF), além de novos incentivos para os Fundos Municipais de Cinema (FUNCINES) e mecanismos de apoio às coproduções internacionais. O volume de recursos envolvidos nos financiamentos também evoluiu. O montante investido pelo Governo Federal em 2010 equivale, aproximadamente, a cinco vezes (5x) o disponível em 2002 (em Dólares).

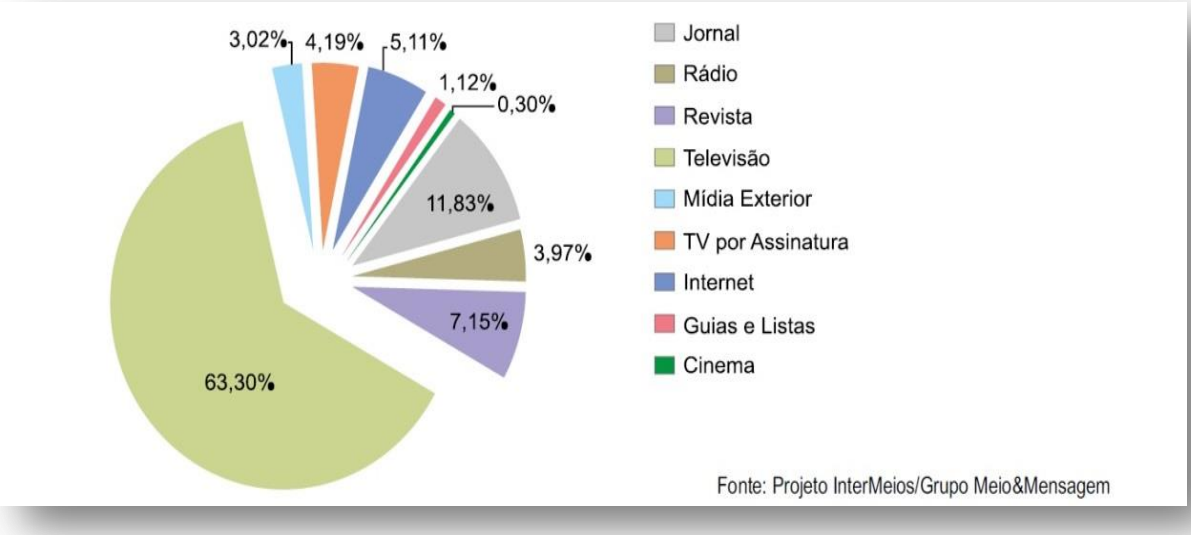
Para atual diretora da ANCINE Vera Zaverucha, "o momento político e tecnológico em que se encontra o cinema e o audiovisual no Brasil propiciam um salto em relevância social e desenvolvimento econômico"[10]. Ela prossegue afirmando que os três últimos anos registraram números muito favoráveis, e a impressão geral é de haver condições adequadas para um crescimento consistente e sustentável no curto prazo. São apontadas como tendências que afetarão positivamente o crescimento econômico do setor: as alterações previstas para o mercado de televisão por assinatura (Lei Nº 12.485), o crescimento das tecnologias móveis e da internet, e a consolidação das políticas e instituições públicas de controle ao setor (Lei Nº 12.485). É importante salientar que a produção de conteúdos independentes tem sua organização quase que dependente e integrada aos trabalhos publicitários. Conforme relevante informação do PDM para 2013 da ANCINE, "a prestação de serviços de produção audiovisual para publicidade, com demanda mais regular e estruturada, dá sustentação às empresas para atuar em outros segmentos de mercado e arriscar projetos de filmes e obras seriadas. Essa interação permite à publicidade ser vista por inúmeros profissionais como uma porta de entrada para atividade audiovisual não publicitária, além de ser uma escola de qualificação técnica para todo o setor". Tal escola de qualificação serve para o ciclo produtivo como um todo, tanto na criação, realizada em geral pelas agências de publicidade; quanto para atividades de produção das obras e os serviços mobilizados pelas produtoras. O PDM ainda reforça que não é objetivo das políticas atuais e futuras um mercado concentrado e excludente, ainda que em

---

[10] **Fonte:** http://www.ancine.gov.br/sites/default/files/artigos/2013-01-28-artigoVera-oglobo.pdf acesso em 20/06/2013.

crescimento. O gráfico 1 apresenta a distribuição das receitas publicitárias por tipo de mídia, onde podemos ver que as maiores receitas estão vinculadas à televisão:

Gráfico 1 - Distribuição das receitas do mercado publicitário brasileiro por mídia (2011, em %)



Fonte: Plano de diretrizes e metas 2013 da ANCINE**.**

- **Avanços tecnológicos:**

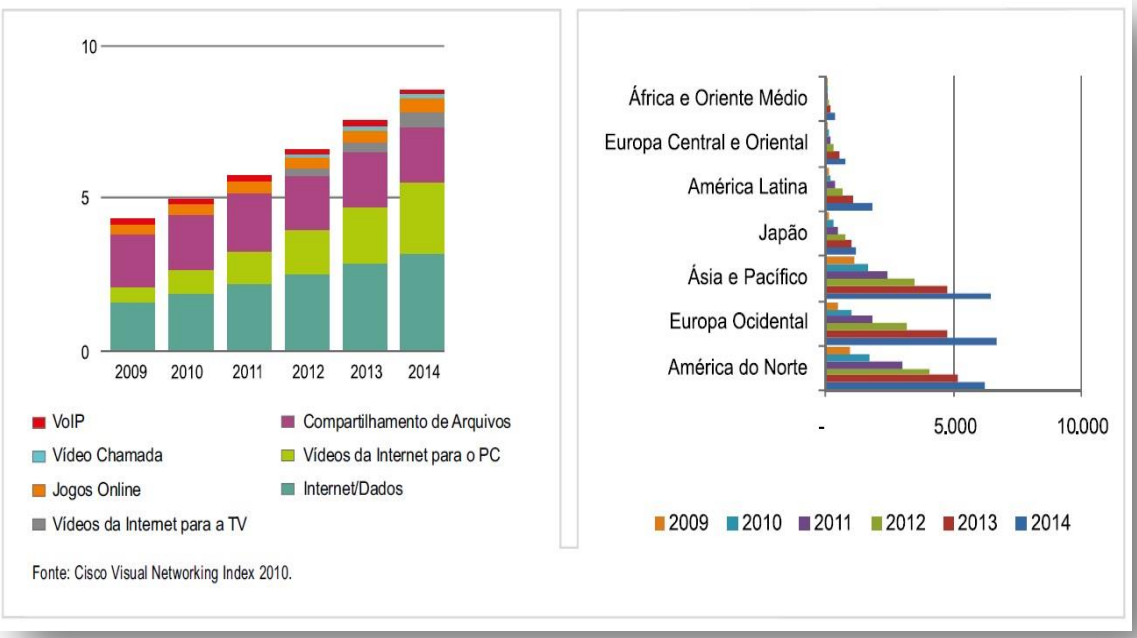
Inúmeras oportunidades surgem como fruto da globalização digital e das sociedades da informação. O constante avanço tecnológico, a multiplicidade de mídias e ferramentas de comunicação, a internet e a telefonia celular são apenas alguns dos integrantes desse cenário. Os bens audiovisuais, e seus meios de exibição e transmissão, hoje são quase que onipresentes; atualizando assuntos, informações e “modos de fazer” de maneira cada vez mais veloz e integrada. O acesso a esses conteúdos também se popularizou por conta das tecnologias em transformação, e nota-se que as pessoas mantem um uso do audiovisual em nível cada vez mais personalizado e exclusivo. Projeções mostram que aumentará a parcela do dia que as pessoas utilizarão com a internet.

O gráfico 2 mostra uma projeção da distribuição do consumo de internet para 2014, com destaque para o crescimento dos vídeos da internet para o

computador. Já o gráfico 3 aponta o aumento do tráfego de vídeo para computador, televisão e Internet nos últimos 5 anos:

Gráfico 2 - Projeção da distribuição do consumo de internet 2009 - 2014 (em trilhões de minutos por mês).

Gráfico 3 - Evolução do tráfego de vídeo para PC e televisão na Internet 2009 - 2014 por região (em PentaBytes por mês).



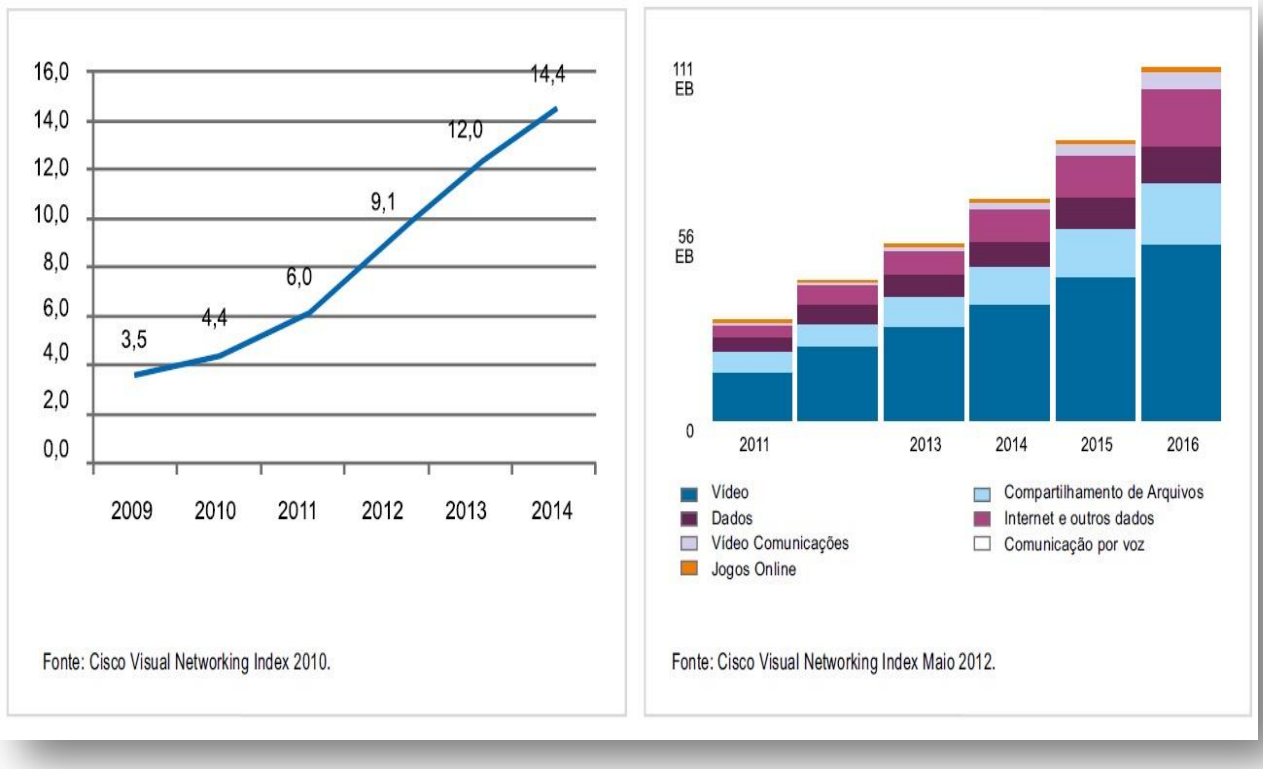
Fonte: Plano de diretrizes e Metas para 2013 da ANCINE.

Segundo relatórios da ANCINE, especula-se que o consumo doméstico de audiovisual deverá transitar dos meios tradicionais de televisão para o ambiente da internet. Para o órgão “os serviços de comunicação audiovisual como a TV por assinatura via protocolo de internet (IPTV), e serviços de vídeo por demanda ou WebTV deverão constituir terreno fértil para a inovação no âmbito do audiovisual”. O desenvolvimento e a popularização das novas mídias geram novas possibilidades para a comercialização de audiovisual: “a internet e os novos serviços de televisão dão aos agentes econômicos oportunidade de prover ao mercado produtos baratos e distribuídos em larga escala”. Ressalte-se que o consumo doméstico de audiovisual sob demanda, uma das mais populares

formas de acesso ao audiovisual no Brasil, hoje é suprido essencialmente pelo comércio de vídeos domésticos. Desde 2011, conforme a ANCINE, a oferta de vídeos sob demanda têm crescido em alta velocidade. Empresas de diversos segmentos do mercado organizam serviços em múltiplas plataformas de comunicação, e pode-se notar que diferentes players concorrem pela entrega de conteúdos audiovisuais ao espectador. A veiculação destes conteúdos também assume múltiplas formas, indo desde os tradicionais computadores e TVs até smartphones e tablet's.

Gráfico 4 - Projeção do tráfego de dados na internet (em Megabits por segundo)

Gráfico 5 - Média mundial de velocidade da banda larga (em ExaBytes por mês).

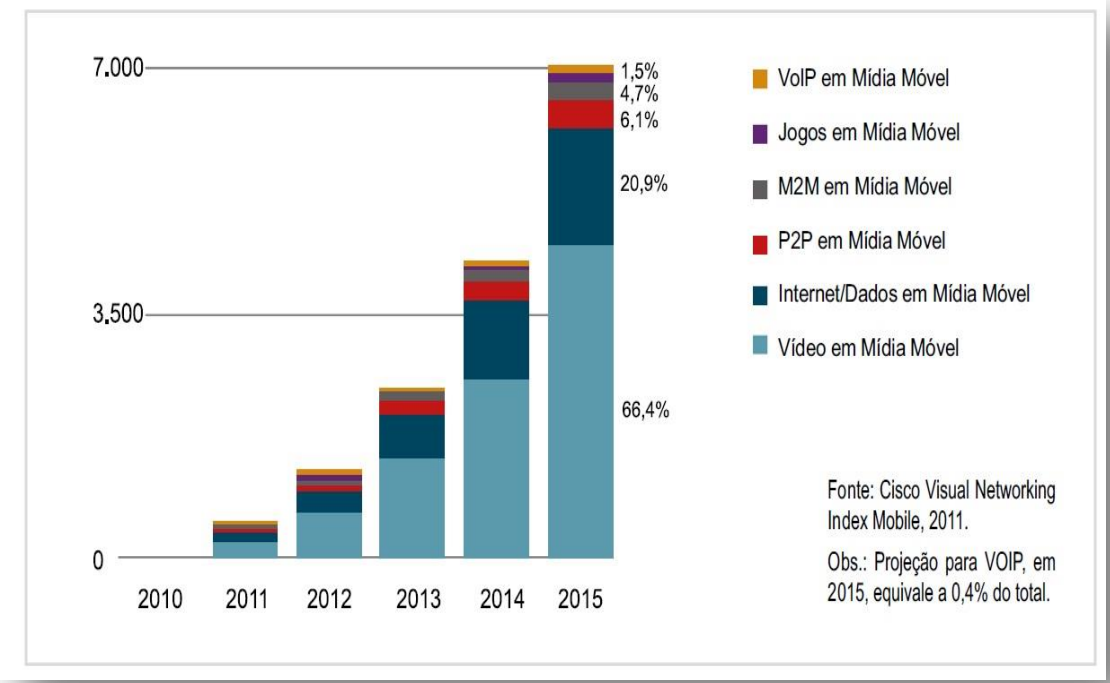


Fonte: Plano de diretrizes e metas para 2013 da ANCINE.

As mídias móveis representam uma forma de veiculação de conteúdo audiovisual ainda mais pessoal do que a internet em notebooks ou aparelhos de televisão. Nesse ambiente, a velocidade de expansão do tráfego de dados é ainda maior, conforme mostra o Gráfico 6. Podemos dar um grande destaque a projeção para evolução dos vídeos em mídia móvel, responsável por mais de 60% dos dados trafegados pelo celular. Em paralelo ao maior tráfego de dados deve vir o

investimento, por parte das operadoras, em um sinal de melhor qualidade e, por parte do usuário, a aquisição de aparelhos que sejam capazes de captar o sinal (aparelhos 3G ou 4G nas frequências do Brasil).

Gráfico 6 - Projeção da distribuição do consumo de internet em dispositivos móveis 2010-2015 (em PetaBytes por mês)



Fonte: Plano de Diretrizes e Metas para 2013 da ANCINE

- ***Tendências socioculturais*** – Assistir vídeos e filmes na internet já é algo que faz parte do cotidiano das pessoas, e trazer esse hábito para o ambiente corporativo é uma forma de tornar a informação mais atrativa e dinâmica. Além disso, esse canal contribui para uma comunicação constante com os colaboradores e público alvo, onde quer que eles estejam. É também uma forma de difundir a cultura interna e manter as mensagens e discursos alinhados. O crescimento das redes sociais e de buscadores de informação como o Google.com tornam tangível a ideia de que haverá um expressivo aumento na demanda por audiovisual. Alguns dados podem dar maior base a essa afirmação. A venda de

tablets no Brasil aumentou mais de 200% em 2013[11]. Na tentativa de se diferenciar do Facebook.com, a rede social mais utilizada no Brasil[12], o Google+ lançou uma nova tecnologia que permite criar filmes com trilha sonora a partir de coleções de vídeos caseiros e fotos que os usuários publicam na rede social Google+[13].

Segundo Antônio Gil, presidente da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom) e membro do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) ligado à Presidência da República[14], "os empreendimentos devem ir muito além de criar presença nas plataformas sociais para aumentar a exposição das marcas, mas utilizá-las para o desenvolvimento de produtos, interação com clientes, atendimento ao consumidor, recrutamento e seleção, aumento da produtividade e colaboração de seus funcionários". Mais do que angariar fãs, as plataformas sociais possibilitam às empresas a coleta de informações sobre o comportamento do seu consumidor, assim como verificar sua localização e preferências individuais. Com estes dados, as empresas podem entender os desejos e necessidades de seus consumidores, afim de definir estratégias de negócio que supram esses desejos e necessidades.

O uso de redes sociais permite a interação quase que instantânea e altamente personalizada com os consumidores. Cada vez mais as pessoas usam as redes sociais para ouvir a opinião de outros usuários, encontrar informações relevantes, e se conectar com marcas e produtos. Cada vez mais os consumidores se apoiam nas suas conexões sociais para efetivar decisões de compra.

8.2 ANÁLISE SWOT

A seguir apresenta-se a matriz SWOT oriunda das entrevistas com os sócios e funcionários; da análise situacional acima descrita; e dos dados secundários

---

[11] **Fonte:** http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/vendas-de-tablets-no-brasil-crescem-mais-de-200-em-2013, acesso em 18/11/2013.

[12] **Fonte:** http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/facebook-e-rede-social-mais-acessada-no-brasil-aponta-cnt, acesso em 01/08/2013.

[13] **Fonte:** http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/google-lanca-nova-ferramenta-para-criar-filmes-na-rede-social, acesso em 29/10/2013.

[14] **Fonte:** http://www.endeavor.org.br/artigos/operacoes/tecnologia-internet-negocios-online/os-negocios-e-as-redes-sociais acesso em 30/10/2013.

analisados. O objetivo desta análise é classificar de forma sistêmica as forças e fraquezas internas da empresa, e as oportunidades e ameaças que o ambiente externo possibilita. Essas informações resultarão objetivos e metas para minimizar aspectos negativos e potencializar aspectos positivos.

Figura 11 - Matriz SWOT da Captação de Imagens 2013

AMBIENTE INTERNO	
Forças	**Fraquezas**
10. Política de preços baixos	**0.** Falta de orientação estratégica e de métricas de acompanhamento
9. Parcerias estratégicas e atendimento ao cliente	**1.** Pouco conhecimento e utilização de ferramentas de Marketing Digital
9. Estrutura enxuta e baixo custo operacional	**1.** Pouco espaço para armazenamento de dados e backup
8. Confiabilidade dos prestadores de serviço terceirizados	**2.** Falta de integração entre as ferramentas administrativas e de produção
7. Experiência da equipe de produção	**2.** Capacidade de produção limitada e dependência do Diretor de Imagens
6. Portfólio de clientes e produtos	**3.** Ausência de distinção entre recursos pessoais e organizacionais
AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	**Ameaças**
10. Expansão de tecnologias e ferramentas de comunicação que demandam produção audiovisual	**0.** Redução das barreiras de entrada no mercado
9. Crescimento da internet como ferramenta de negócio	**1.** Aumento do número de concorrentes qualificados
9. Leis de Incentivo a Cultura e novas formas de financiamento público	**2.** Dificuldades tributárias
8. Aumento do tempo médio que as pessoas passam na internet por dia	**3.** Poder de barganha das grandes agências
7. Crescimento econômico do setor e política de preço do mercado	

Fonte: Autor (2013)

8.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E ESCOLHA DOS SEGMENTOS ALVO

Desenvolvemos com base nas análises prévias, e nas entrevistas com os gestores, cinco (5) segmentos de mercado a serem explorados pela Captação de Imagens no próximo ano de 2014. A ideia da presente distinção é organizar esforços de Marketing de forma personalizada e concentrada em cada segmento, com materiais específicos voltados a cada público. Os critérios de escolha de segmentos alvo (*targeting*) utilizados como base para construção das tabelas foram o de especialização seletiva (escolha de segmentos atraentes e apropriados) e o de especialização por mercado (atendimento de várias demandas de um grupo particular de clientes).

Dos cinco segmentos escolhidos, apenas um ainda não possui nenhum cliente ativo: Serviços Públicos. Devido às oportunidades provenientes das novas regulamentações e Leis de Incentivo a Cultura (Lei n.º 10.846/96), sugere-se também a criação de um núcleo ou grupo de trabalho que possa atuar no desenvolvimento de projetos nos moldes necessários para obtenção de recursos públicos.

Tabela 3 - Segmento de mercado Redes de Ensino.

Quanto ao Segmento de Mercado a Explorar	Players do Segmento	Quanto ao Porte das Empresas	Quanto a Abrangência do atendimento
Redes de Ensino	**Colégios e Escolas** **Pré Vestibulares** **Universidades**	**Pequeno, médio ou grande**	**Rio Grande do Sul**

Fonte: Autor (2013)

Tabela 4 - Segmento de mercado Indústrias.

Quanto ao Segmento de Mercado a Explorar	Players do Segmento	Quanto ao Porte das Empresas	Quanto a Abrangência do atendimento
Indústrias	**Construção Civil** **Maquinas Pesadas** **Automação Industrial**	**Médio ou grande**	**Brasil**

Fonte: Autor (2013)

Tabela 5 - Segmento de mercado Serviços Públicos.

Quanto ao Segmento de Mercado a Explorar	Players do Segmento	Quanto ao Porte das Empresas	Quanto a Abrangência do atendimento
Serviços Públicos	**LIC**	**Governo**	**Brasil**

Fonte: Autor (2013)

Tabela 6 - Segmento de mercado Agências.

Quanto ao Segmento de Mercado a Explorar	Players do Segmento	Quanto ao Porte das Empresas	Quanto a Abrangência do atendimento
Agências	**Publicidade** **Marketing** **Comunicação**	**Pequeno, médio ou grande**	**Brasil**

Fonte: Autor (2013)

Tabela 7 - Segmento de mercado Produtora de Eventos.

Quanto ao Segmento de Mercado a Explorar	Players do Segmento	Quanto ao Porte das Empresas	Quanto a Abrangência do atendimento
Produtora de Eventos	**Comemorativos (casamento e formatura)** **Empresariais** **Esportivos**	**Pequeno, médio ou grande**	**Brasil**

Fonte: Autor (2013).

8.4 DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO

Diferenciação: A diferenciação em empresas que prestam serviços é muito importante, haja vista a intangibilidade e variabilidade das opções ao cliente. Sugere-se que a Captação de Imagens utilize dois pressupostos teóricos citados na revisão da literatura do trabalho para se diferenciar de seus concorrentes: diferenciação baseada nos funcionários (embasada pelas características da equipe: competência, gentileza, credibilidade, confiabilidade, presteza e comunicação); e diferenciação baseada na imagem (modo como o público vê a empresa e seus produtos).

As experiências antigas do diretor, e, principalmente, os recentes trabalhos de grande porte prestados pela Captação de Imagens ao Grêmio FBPA, podem servir como argumentos que reforçam a capacitação da equipe. Os entrevistados apontam esse cliente como o mais importante projeto desenvolvido pela empresa, e sugere-se então que seja mais explorado como “abre alas” para novos negócios. Outro ponto que deve ser reforçado é a política de baixos preços adotada pela empresa. É conveniente ressaltar, também, que embora a empresa opte por preços baixos, não há perda de valor agregado no produto final (o filme editado e finalizado). Os valores baixos são fruto de uma estrutura de custos baixos e de um projeto de ganhos no longo prazo.

Posicionamento: Sugere-se que a empresa utilize um posicionamento que reforce a política de preços baixos e a experiência da equipe de produção. O posicionamento daria ênfase, de acordo com a tipologia de Aaker e Sansby, ao preço e a qualidade:

“Captação de Imagens, há 14 anos compartilhando experiências com excelência e preços justos”.

8.5 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Objetivo 1: Aumentar os investimentos da empresa em Marketing Digital.

Estratégias: A Captação de Imagens necessita ampliar sua presença na internet, assim como começar a acompanhar métricas de desempenho (quantidade de visualizações e conversões) de suas páginas web. Possui também a necessidade de reforçar junto ao público-alvo o posicionamento de preços baixos e equipe qualificada, assim como o portfólio de grandes clientes e projetos desenvolvidos.

Sugere-se como atividade inicial a reestruturação do layout do site da empresa, a fim de mostrar em lugares estratégicos e de maior potencial os trabalhos mais relevantes. Estudos mostram que o compartilhamento de conteúdos é fundamental para potencializar a visibilidade da empresa na internet[15], e a criação de um blog também ajudaria na potencialização da visibilidade online da Captação de Imagens. Outra medida importante é a atualização, no mínimo três (3) vezes por semana, da Fan Page do Facebook.com. Tais medidas permitiriam divulgação da marca a quem busca informações sobre o segmento em que a empresa atua, além de maior relevância para os buscadores e redes sociais. Sugere-se investimentos no Google Adwords e Facebook Ads, ferramentas de publicidade do Google.com e do Facebook.com. após os ajustes acima citados.

Objetivo 2: Aumentar a capacidade de armazenamento e compartilhamento de dados.

Estratégias: Para que todos os funcionários tenham acesso simultâneo aos arquivos da empresa, e também para que se tenha uma maior capacidade de armazenamento de dados, surgem duas sugestões: compartilhar conteúdos administrativos e de tamanho menor no Google Drive[16], a nuvem do Google.com; e comprar um servidor Dell PowerVault™ NX200 de 4TB (TeraByte)

---

[15] **Fonte:** http://www.endeavor.org.br/artigos/marketing-vendas/marketing-de-conteudoacesso em 30/10/2013.

[16] **Fonte:** http://www.endeavor.org.br/artigos/operacoes/tecnologia-cloud-computing/mais-eficiencia-e-menos-custos acesso em 20/11/2013.

Também se faz necessária remodelagem das planilhas (em Excel), tornando-as mais dinâmicas e completas para o acompanhamento dos trabalhos. Tão importante quanto cria-las é utilizá-las, a fim de que mantenham sempre atualizados os vínculos e interações com o cliente.

Objetivo 3: Aumentar a interação com os clientes atuais e participar de feiras e congressos do setor audiovisual.

Estratégias: Criar um clipping[17] de notícias a ser enviado mensalmente para todos os clientes da carteira. Como sempre conquistou clientes através do networking, sugere-se também a participação em eventos, feiras e congressos de audiovisual.

Objetivo 4: Desenvolver um núcleo voltado a políticas audiovisuais públicas.

Estratégias: Os recentes estímulos às atividades audiovisuais por parte do poder público demandam no mínimo estudos mais aprofundados sobre suas viabilidades. Sugere-se que a Captação de Imagens aloque um profissional para trabalhar por 1 semana em tempo integral na colega de informações sobre tais projetos. Cabe ressaltar certa ênfase as Leis de Incentivo à Cultura.

Objetivo 5: Investir na atualização do maquinário de produção

Estratégias: Recomenda-se adquirir, uma câmera Canon EOS 7D, conforme necessidade apontada nas entrevistas em profundidade. As políticas atuais de financiamento público estimulam o investimento no curto prazo.

Objetivo 6: Desenvolver métricas de Marketing e metas para captação de clientes em 2014.

Estratégias: O acompanhamento das atividades requer parâmetros factíveis para mensuração do atingimento dos resultados. Sugerem-se as seguintes métricas: Volume de Vendas Mensal, Margem de Contribuição, Clientes Novos, Lucratividade por Trabalho e acompanhamento das métricas específicas (inclusas nos próprios portais) do Google Analytics, Google Adwords e Facebook Ads. Sugere-se também a meta de aumentar em 50% o volume de trabalhos executados para o ano de 2014.

---

[17] **Clipping:** Processo de monitoramento de informações sobre assuntos de interesse do usuário.

Objetivo 7: Aumentar o controle financeiro e tributário da empresa.

Estratégias: De acordo com o contador a Captação de Imagens pode ser encaixada no SIMPES nacional[18], regime este que permitirá uma menor carga tributária. Sugere-se também um remodelamento e dinamização das planilhas de controle financeiro, visto que por vezes não há muito controle sobre os custos de produção. Há de se atentar para o fato de que por vezes os recursos pessoais dos gestores misturam-se com os recursos da empresa.

8.6 CRONOGRAMA E CONTROLE DE ATIVIDADES

Conforme foi visto na revisão da literatura, tão importante quanto elaborar um Plano de Marketing é acompanhar a sua execução. Para que as atividades sejam executadas e acompanhadas sugere-se a criação de uma reunião mensal entre os membros da Captação de Imagens, a fim de que se possa debater a evolução e o andamento dos objetivos propostos.

Tabela 8 – Controle de Marketing (continua)

Objetivo	Estratégias	Responsável	Prazo	Custo
Aumentar a capacidade de armazenamento e compartilhamento de dados.	Criar uma conta no Google Drive	Jeofré	dez/13	-
	Comprar um servidor Dell PowerVault™ NX200 de 4TB	Jeofré	mar/14	R$ 2.800,00
	Remodelar e dinamizar planilhas de controle administrativo	Jeofré	jan/14	-

[18] **Fonte:** http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/SobreSimples.aspx acesso em 04/11/2013.

Tabela 8 – Controle de Marketing (continuação)

Objetivo	Estratégias	Responsável	Prazo	Custo
Aumentar os investimentos da empresa em Marketing Digital.	Reestruturar layout do site	Terceirizado	jan/14	R$ 150,00
	Compartilhar conteúdo 3x por semana na Fan Page	Terceirizado	dez/13	R$ 100,00
	Criar um blog corporativo	Terceirizado	jan/14	R$ 100,00
	Investir no Google Adwords (70%) e no Facebook Ads (30%)	Terceirizado	mar/14	R$ 500,00
	Integrar o Google Analytics ao site	Terceirizado	jan/14	-
Aumentar a interação com os clientes atuais e participar de feiras e congressos do setor audiovisual.	Clipping de notícias audiovisuais 1x por mês para clientes	Terceirizado	jan/14	R$ 250,00
	Participar de 2 congressos ou eventos de audiovisual por semestre	Juliano	jun/14	-
Desenvolver um núcleo voltado a políticas audiovisuais públicas	Coletar informações sobre as LIC	Guilherme	jan/14	-
	Desenvolver um projeto nos moldes da LIC	Equipe	dez/14	-
Investir na atualização do maquinário de produção	Comprar uma câmera Canon EOS 7D	Juliano	mar/14	R$ 3.000,00

Tabela 8 - Controle de Marketing (conclusão)

Objetivo	Estratégias	Responsável	Prazo	Custo
Desenvolver métricas de Marketing e metas para captação de clientes em 2014.	Desenvolver métricas para o Marketing Digital	Jeofré	jan/14	-
	Desenvolver métricas para captação de clientes	Jeofré	jan/14	-
Aumentar o controle financeiro e tributário da empresa.	Adequar a empresa ao Simples Nacional	Jeofré	jan/14	-
	Remodelar e dinamizar planilhas de controle financeiro	Jeofré	jan/14	-

Fonte: Autor (2013)

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análises feitas no decorrer do presente trabalho podemos concluir que os avanços tecnológicos recentes tendem a trazer novas demandas e oportunidades ao mercado audiovisual. Vemos hoje em dia uma sociedade muito mais conectada e interligada, e tais alterações têm mudado a forma como as organizações se relacionam com seu público – alvo. A velocidade de propagação das informações exige uma dinâmica com a qual muitas pequenas e médias empresas não estão acostumadas a lidar, e neste cenário de oportunidades e rápidas mudanças temos no planejamento um importante aliado.

Conforme os objetivos propostos no início deste trabalho criou-se o Plano de Marketing para empresa Captação de Imagens. O debate de ideias que se originou das entrevistas em profundidade, e dos estudos internos e de mercado, elucidaram informações relevantes para que a Captação de Imagens possa se preparar para os novos desafios. Foram traçados objetivos e diretrizes que buscam guiar a organização rumo ao melhor aproveitamento de suas capacidades e minimização de suas dificuldades.

Por se tratar de um serviço com grande amplitude de preços se faz necessária uma política de posicionamento de mercado bastante clara, capaz de diferenciar a empresa de seus concorrentes. Tal posicionamento necessita ser comunicado aos clientes, e este é um dos principais desafios derivados do presente trabalho. A qualificação e experiência da equipe da Captação de Imagens, aliada ao preço competitivo que a produtora consegue oferecer, precisam ser comunicados de forma mais evidente.

É preciso também que alguns gargalos de comunicação, controle de dados e investimentos sejam corrigidos no curto prazo, a fim de que as atuais e futuras demandas não venham a ser prejudicadas. Aspectos que podem vir a prejudicar a empresa no curto e médio prazo também foram apontados, e é necessário que se esteja ciente de tais pontos.

Em suma, um conjunto de ações foram propostas para que a organização possa no curto e médio prazo aproveitar oportunidades e minimizar fraquezas. A

troca de informações foi capaz de tornar claros pontos que por vezes não eram debatidos na empresa, e um conjunto de atividades e tarefas totalmente alinhadas à cultura organizacional e sua disponibilidade financeira foram propostas como forma de organizar os passos rumo a um futuro promissor.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE MERCADO**. Porto Alegre, Bookman, 2001 – 5ª Edição.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; KHAUAJA, Daniela Motta Romeiro. **O SISTEMA DE INFORMAÇÕES NO PLANEJAMENTO DE MARKETING: EM BUSCA DE VANTAGENS COMPETITIVAS.** Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, v. 4, n. 1, p.23-46, 2007.

CARNIEL, Lucas Bassôa. **PLANO DE MARKETING PARA EMPRESA BRUBINS COMÉRCIO DE ALIMENTOS E SUPERGELADOS LTDA.** Porto Alegre: UFRGS 2011. Monografia (Bacharelado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

CECCATO, Giuliano Foresti. **PLANO DE MARKETING PARA O SITE WAMP | WHERE ARE MY PICS?** Porto Alegre: UFRGS, 2011. Monografia (Bacharelado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

ENDEAVOR e RESULTADOS DIGITAIS. **E-book: Marketing Digital para Empreendedores.** http://www.endeavor.org.br/artigos/marketing-vendas/midia-social/novo-ebook-gratuito-marketing-digital-para-empreendedores, acesso em 01/11/2013.

FERREL, O C; HARTLINE, Michael. **ESTRATÉGIA DE MARKETING**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2005 – 3ª Edição.

GOETTEMS, Sílvio Felipe. **PLANO DE MARKETING: HELLO RENT A CAR.** Porto Alegre: UFRGS 2009. Monografia (Bacharelado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

IKEDA, Ana Akemi; SARQUIS, Alécio Bessa. **A DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA EM AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO.** Revista Alcance – Eletrônica Vol. 18, n. 1, p. 07-23, jan./mar. 2011

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006 – 12ª Edição.

LIMA, Gustavo; CARVALHO, Dirceu. **PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING: PROPOSTA DE UMA ANÁLISE TEÓRICA.** REMark - Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 10, n. 2, p 163-187, mai./ago. 2011.

LUCE, Fernando Bins; TOALDO, Ana Maria Machado. **ESTRATÉGIA DE MARKETING: CONTRIBUIÇÕES PARA TEORIA EM MARKETING.** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 25-35, out./dez. 2006.

LUCE, Fernando Bins; TOALDO, Ana Maria Machado. **PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING - A CRIATIVIDADE COMO UM DOS SEUS**

RESULTADOS. Revista FACES Journal, Belo Horizonte · v. 11 · n. 1 · p. 57-71, jan./mar. 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre, Bookman, 2012 – 6ª Edição

McDONALD, Malcom. **PLANOS DE MARKETING: PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA: COMO CRIAR E IMPLEMENTAR.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2004 – 5ª edição

PICOLLI, Ricardo Portal. **PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DE COMÉRCIO ONLINE DE VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS.** Porto Alegre: UFRGS, 2012. Monografia (Bacharelado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.

ROCHA, A; FERREIRA, J e SILVA, J. **Administração de Marketing: conceitos, estratégias e aplicações.** São Paulo, Atlas, 2012.

ROTTA, Vítor Perez. et al. **REDES SOCIAIS VIRTUAIS E PLANEJAMENTO DE MARKETING: UM ESTUDO MULTI CASOS.** Revista de Administração da UNIMEP – v.10, n.2, p 120 – 154, Maio/Agosto – 2012.

SOUSA, Tereza Cristina Santana. **ESTRATÉGIA DE MARKETING COMO ISTRUMENTO DE COMPETITIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA.** Lisboa, Portugal: ISTCE Business School, 2008. Monografia (Mestrado em Gestão de Empresas), Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2008.

WESTWOOD, John. **O PLANO DE MARKETING.** São Paulo, Makron Books, 1996 – 2ª Edição.

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Entrevista com Gestores

Suporte de roteiro para as pesquisas não estruturadas exploratórias feitas com os Gestores da empresa.

A empresa e sua história:

1. Fale um pouco sobre sua trajetória acadêmica e profissional. Se possível cite algumas conquistas e fracassos relacionados a ambos os aspectos;
2. Como surgiu a ideia de criar (participar) a empresa? Qual era a concepção inicial do negócio? Quais os serviços que a empresa se propunha a prestar? Quantas pessoas estavam envolvidas? A empresa deixou de prestar algum serviço desde sua criação até o momento? Caso sim, por qual motivo? Quais serviços a empresa presta hoje em dia? Quais são as estratégias para se diferenciar dos concorrentes? Quais as possibilidades que você enxerga nesse negócio? Quais as perspectivas para o futuro?
3. Quantas pessoas trabalham atualmente? Quais atividades elas desempenham? Como são dividas as tarefas? Como funciona a hierarquia dentro da empresa? Você acredita que os funcionários estão engajados na causa da empresa?
4. A quantidade atual de pessoas supre as necessidades de trabalho? Caso não, qual o perfil profissional que está fazendo falta? Quais os critérios na busca de novos colaboradores? Quais as funções chaves do negócio? Por quê?
5. De que forma os sócios decidem as questões referentes ao planejamento da empresa? Como são tomadas e quem é o responsável pelas decisões em nome da empresa? Vocês possuem alguma ferramenta formal que auxilie no processo de planejamento? Como são definidas as diretrizes dos projetos da empresa?
6. Existem metas e objetivos declarados? A empresa acompanha o atingimento desses objetivos e metas? Com quais ferramentas? Com que frequência?

Quem é o responsável por isso? Como você avalia a comunicação interna da empresa?

7. São feitas reuniões periódicas? Caso sim, com qual frequência? Possuem pauta? Os funcionários têm liberdade para dar opiniões em projetos?
8. A empresa possui missão, visão e valores? Caso sim, eles foram definidos com base em qual critério? Essas definições realmente possuem vínculo com aquilo que é feito dentro da empresa? Como funciona o acesso a informações da empresa?
9. Qual o maquinário disponível? São máquinas próprias ou há necessidade de locação? Quais equipamentos a empresa possui? Você os considera suficientes? Quando há necessidade de locação, quais são os equipamentos locados? Como se subdividem as categorias de equipamentos? Onde eles ficam guardados? Possuem um inventário?

Os produtos, preços, clientes e ferramentas de gestão:

1. Como a empresa classifica sua linha de produtos? Como diferencia as linhas de produto entre si? Quais critérios? Qual a frequência com que são desenvolvidos novos produtos? Como é o desenvolvimento desses novos produtos?
2. Como é calculado o preço dos produtos? Quais fatores estão envolvidos no custo dos produtos? Como são elaborados os orçamentos? Qual o prazo para elaboração de uma proposta comercial? Como é feito o controle de gastos e despesas da empresa? Existe um controle de custos rigoroso? Como é feito? Quem é o responsável? Como funciona a remuneração do comercial?
3. Qual é o público alvo da empresa? Como é feita a captação de novos clientes? Como os clientes chegam até a empresa? Quais os clientes mais rentáveis para empresa? Qual a estratégia para conquistar novos clientes? Quantos clientes a empresa conquistou no último ano? Qual o segmento mais rentável de clientes? O maior volume de trabalhos se concentra em qual produto? Qual o produto mais rentável? Por quê?

4. Quem contrata os serviços da empresa? Por qual motivo? Como funciona a comunicação com esse público? Em quais canais de comunicação a empresa está inserida? Quais os investimentos que são feitos em comunicação e publicidade? Existe algum público específico que a empresa busca atingir no médio prazo?
5. Existe algum tipo de controle de clientes? Como é feito? Quem é o responsável? Quais dados estão presentes nesse controle? Como a empresa trabalha sua base de clientes? Existe controle sob as indicações? São feitas pesquisas de satisfação? Caso sim, com qual frequência? Como a empresa recebe os feedbacks dos clientes? Como ele é utilizado? Existe alguma ferramenta de fidelização ou relacionamento com clientes? Quais?
6. Qual o valor médio gasto por um cliente? Quanto tempo, em média, demora até que seja efetivada a venda? Existe influência da sazonalidade nas vendas da empresa? Em quais períodos? Como são feitos os controles administrativos? Quantos prestadores de serviço terceirizados a empresa possuiu? Existe um cadastro de prestadores de serviço? Quais critérios utilizados para selecionar um parceiro? Qual a importância dos parceiros para evolução do negócio? Os relacionamentos tendem a ser duradouros ou de curto prazo?

O mercado, concorrentes e desafios para o futuro:

1. Como é feita a busca de informações do mercado em que a empresa atua? Como a empresa utiliza informações do mercado, tendências, questões legais e afins? De onde são oriundas essas informações?
2. Quem são os concorrentes da empresa (pegar no mínimo 3 concorrentes diretos)? Qual a visão que a empresa tem dos seus concorrentes? É feito um monitoramento das ações dos concorrentes? Quais os pontos fortes que a empresa possui com relação a seus concorrentes? E quais os pontos fracos? Que oportunidades você vê nesse mercado para os próximos anos? E quais ameaças?

3. Como você enxerga a empresa daqui a 5 anos? Existe alguma barreira que impeça o crescimento? Quais as aspirações para o futuro? Que tipo de novo produto você acha que pode ser desenvolvido com os recursos atuais?
4. A empresa desenvolve parcerias estratégicas com outras empresas? Quais? Por qual motivo?

Entrevista com Funcionários

Suporte de roteiro para as pesquisas não estruturadas exploratórias feitas com os Funcionários da empresa.

Dados Pessoais:

1. Função
2. Escolaridade
3. Tempo de empresa
4. Tempo na função

Sobre a Empresa:

1. Especializações que o cargo requer
2. Descrição das atividades
3. Como é trabalhar na Captação de Imagens?
4. Em sua opinião, quais os pontos fortes da empresa? E os pontos fracos?
5. No que você acha que a empresa deixa a desejar? Por quê? Tem alguma sugestão de melhoria?
6. Quais perspectivas você vê para a Captação de Imagens nos próximos 5 anos?

HISTÓRICO ESCOLAR

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Portal de Serviços

Histórico Escolar

BRUNO CORTÉS KRETZER
Cartão 171899

Vínculo em 2013/2

Curso: ADMINISTRAÇÃO
Habilitação: ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA
Currículo: ADMINISTRAÇÃO - NOTURNO

HISTÓRICO ESCOLAR

Lista das atividades de ensino de graduação cursadas pelo aluno na UFRGS

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2013/2	AVALIAÇÃO E RETRIBUIÇÃO DO TRABALHO	U	-	Matriculado	4
2013/2	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	U	-	Matriculado	4
2013/1	ADMINISTRAÇÃO DE PRODUTO	U	C	Aprovado	2
2013/1	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	B	A	Aprovado	4
2013/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS	C	A	Aprovado	4
2013/1	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL	B	FF	Reprovado	4
2013/1	OFICINA IV: GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO	C	A	Aprovado	4
2012/2	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	B	A	Aprovado	4
2012/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING	B	B	Aprovado	4
2012/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	C	B	Aprovado	4
2012/2	PESQUISA DE MARKETING	U	A	Aprovado	4
2012/1	ESTATÍSTICA GERAL II	A	C	Aprovado	4
2012/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	B	B	Aprovado	4
2012/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO	C	C	Aprovado	4
2012/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	C	A	Aprovado	4
2012/1	RELAÇÕES DO TRABALHO	C	A	Aprovado	4
2011/2	ESTATÍSTICA GERAL I	C	C	Aprovado	4
2011/2	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS	C	B	Aprovado	4
2011/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO	A	C	Aprovado	4
2011/1	INTRODUÇÃO AO DIREITO DO TRABALHO	D	C	Aprovado	4
2011/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A	D	B	Aprovado	4
2011/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING	C	C	Aprovado	4

2011/1	GESTÃO DE PESSOAS	A	B	Aprovado	4
2010/2	ANÁLISE MACROECONÔMICA	B	A	Aprovado	4
2010/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS	D	B	Aprovado	4
2010/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A	H	D	Reprovado	4
2010/2	MODELAGEM DE NEGÓCIOS E GESTÃO DA QUALIDADE	U	A	Aprovado	4
2010/1	OFICINA I: GESTÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	B	B	Aprovado	6
2010/1	OFICINA II: ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL	B	C	Aprovado	6
2010/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	C	C	Aprovado	4
2009/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II	F	C	Aprovado	4
2009/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS	B	B	Aprovado	4
2009/2	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	G	B	Aprovado	4
2009/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	D	A	Aprovado	4
2009/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL	B	A	Aprovado	4
2009/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I	B	B	Aprovado	4
2009/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE	C	C	Aprovado	4
2009/1	FUNDAMENTOS DE INGLÊS I	U	FF	Reprovado	4
2009/1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA	B	A	Aprovado	4
2008/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	C	B	Aprovado	4
2008/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA	E	A	Aprovado	4
2008/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	C	B	Aprovado	4
2008/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	A	B	Aprovado	4
2008/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	B	C	Aprovado	4
2008/1	TEORIA ECONÔMICA	D	C	Aprovado	4
2008/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA	E	B	Aprovado	4
2008/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A	B	B	Aprovado	4
2008/1	CÁLCULO I-B	C	B	Aprovado	6
2008/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO	B	A	Aprovado	4
2008/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	C	A	Aprovado	4

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Atividade de Ensino: **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Aréa de Atuação: **Marketing**

Título: **Plano de marketing para empresa Captação de Imagens.**

Período Letivo de Início: **2013/2** Período Letivo de Fim: **2013/2**

Data de Início: **05/08/2013** Data de Fim: **18/12/2013**

Tipo de Trabalho: **Trabalho de Diplomação** Data Apresentação: **18/12/2013**

Conceito: **-**

ATIVIDADES LIBERADAS

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Considera Créditos	Cré-ditos
2009/1	DIREITO ADMINISTRATIVO (DIR03302)	Sim	4

CURRICULUM VITAE

Bruno Cortés Kretzer

Solteiro, brasileiro, 25 anos

Praça Menino Deus, 45/505

CEP 90850-180 / Porto Alegre-RS

Tel. Residencial: (51) 32318112

Celular: (51) 93677565

E-mail**:** brunokretzer@hotmail.com

Formação Acadêmica

Superior em andamento: **Administração (Marketing)**, noturno, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 10º semestre. Trabalho de conclusão de curso: Plano de Marketing para empresa Captação de Imagens (Orientador: Profº Dr. Walter Meucci Nique)

Experiência Profissional

- 06/2012 – 11/2012 – **Ecco Salva Emergências Médicas**

Cargo: **Analista de Vendas Sênior**

Atividades: Confecção e análise dos indicadores de desempenho da força de vendas da empresa. Auxílio, junto à diretoria, na criação de promoções de vendas e de estratégias para o departamento comercial. Participação nos treinamentos de novos funcionários, visita pessoal a clientes chaves e definição do modelo do vendedor ideal para empresa (benchmarking interno).

- 10/2008 – 03/2012 **– Jawa Representações** (Agente Autorizado Claro Empresas)

Cargo: **Consultor de Vendas e Supervisor de Vendas**

Atividades: Prospecção ativa e manutenção da carteira de clientes da empresa. Visitas externas e reuniões com o decisores. Execução de atividades estratégicas da empresa, como planejamento de ações comerciais direcionadas, montagem da equipe comercial, treinamento de funcionários, formulação de estratégias de Marketing para empresa, construção de ferramentas de comunicação (site e ferramentas de feedback e interação com o cliente).

- 12/2007 - 08/ 2008 – **Petiscaria do Santinho**

Cargo**: Assistente geral**

Atividades: Atendimento ao cliente e controle do fluxo de caixa.

Qualificações

- ✓ Curso de Google AdWords (Gerenciamento de campanhas no Google), pela Goobec (2013);
- ✓ Formação em Excel (Fundamental, Avançado e Dashboards), pelo SENAC (2012);
- ✓ Curso de Comportamento do Consumidor, pela FGV (2011);
- ✓ Curso de Gestão da Força de Vendas, pela FGV (2010);
- ✓ Curso de Introdução ao Mercado de Capitais, pela TBCS (2009);
- ✓ Espanhol – Avançado
- ✓ Inglês – Intermediário

Informações adicionais

- ✓ Experiência na área comercial em negociações com tomadores de decisão, treinamentos de produto e análise de indicadores;
- ✓ Conhecimentos avançados de Excel;
- ✓ Conhecimentos em Marketing Digital (Redes Sociais e SEO);
- ✓ Conhecimentos em gerenciamento de campanhas pelo Google AdWords;
- ✓ Interesse em traçar objetivos de longo prazo que sirvam de estímulo ao trabalho e que visem o crescimento profissional e financeiro;
- ✓ Bom enfrentamento de objeções, visando sempre resoluções equilibradas;

- ✓ Interesse por Marketing, Empreendedorismo e Inovação;
- ✓ Possuo disponibilidade para viagens.