

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE - Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e
Extensão.

MBA EM MARKETING

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING
PHOENIX CONTACT

ADRIANO DE OLIVEIRA DOMINGOS

São Paulo - SP
2013

ADRIANO DE OLIVEIRA DOMINGOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING
PHOENIX CONTACT**

Monografia apresentada ao Curso de MBA em Marketing da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em Marketing, orientada pelo Professor Dr. José PALANDI Júnior.

São Paulo - SP

2013

AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR: _____ ().

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____.

ASSINATURA DO COORDENADOR: _____.

RESUMO

Esta monografia teve como foco o desenvolvimento dos conceitos básicos do planejamento estratégico de marketing, abordando a origem e o desenvolvimento da sentença “planejamento estratégico de marketing”, e pelas análises de ambiente para o desenvolvimento das matrizes, seguido pelas metas e objetivos. Como etapa da teoria final será estudada a implementação e controle, sendo que após esta conceitualização, a empresa Phoenix Contact será apresentada em vários aspectos organizacionais e estratégicos, relacionando-se assim a teoria apresentada com a empresa, através de um modelo de plano de marketing, onde um produto foco da empresa será lançado nos moldes de um planejamento estratégico, e estabelecendo uma relação teórica e prática adaptada à real necessidade da empresa.

Palavras-chave: planejamento estratégico de marketing, plano de marketing, Phoenix Contact, estratégia.

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide organizacional dos planejamentos.....	18
Figura 2: Visão sistêmica: planejamento, implementação e controle de marketing	21
Figura 3: Plano estratégico.....	22
Figura 4: Objetivos eficazes.....	28
Figura 5: Matriz SWOT.....	42
Figura 6: Representação da Matriz BCG	44
Figura 7: Matriz BCG.....	45
Figura 8: BCG simulação.....	46
Figura 9: Cinco forças de Porter.....	48
Figura 10: Matriz de Ansoff.....	53
Figura 11: Matriz de política direcional / GE.....	55
Figura 12: Matriz GE – Análise.....	56
Figura 13: Estratégias genéricas competitivas.....	59
Figura 14: Estratégias competitivas por perfil de empresa.....	63
Figura 15: Variáveis dos 4Ps.....	64
Figura 16: Ciclo de vida do produto.....	65
Figura 17: Quadro teórico para a análise das organizações.....	68
Figura 18: Tipos de organizações.....	69
Figura 19: Quadro teórico para a análise das organizações.....	71
Figura 20: Quatro perspectivas do BSC.....	74
Figura 21: Phoenix Institucional.....	75
Figura 22: Qualidade na produção.....	76
Figura 23: Logomarcas Alemãs.....	77
Figura 24: Primeira logomarca da Phoenix Contact.....	77
Figura 25: Logomarcas subsequentes da Phoenix Contact.....	78
Figura 26: Logomarca atual.....	78
Figura 27: Phoenix pelo mundo.....	79
Figura 28: Matriz.....	80
Figura 29: Diretoria.....	80
Figura 30: Subsidiárias pelo mundo.....	81

Figura 31: Estrutura do mix.....	84
Figura 32: Aprovações.....	85
Figura 33: Certificações.....	86
Figura 34: Produção.....	89
Figura 35: Gráfico Funcionários / Faturamento (Mundial)	92
Figura 36 – Publicação da NR12 no diário oficial.....	95

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: <i>Stakeholders</i> e variáveis de interesse.....	26
Tabela 2: Definição por produto e mercado.....	30
Tabela 3: Assuntos da análise ambiental.....	33
Tabela 4: Tipos de concorrência.....	34
Tabela 5: Razões potenciais para não se comprar o produto.....	39
Tabela 6: Exemplo de reflexão estratégica com base na análise SWOT.....	43
Tabela 7: Quesitos básicos para estratégias e táticas.....	47
Tabela 8: Avaliação da rivalidade e competências entre concorrentes atuais..	50
Tabela 9: Avaliação da rivalidade e competências entre concorrentes atuais..	51
Tabela 10: Avaliação de entrantes potenciais.....	51
Tabela 11: Tabela CVA – Preço.....	52
Tabela 12: Tabela CVA – Qualidade.....	52
Tabela 13: Tipos de Segmentação.....	61
Tabela 14: Vantagem e desvantagem dos quatro tipos de abordagem.....	72
Tabela 15: Análise de concorrência.....	98
Tabela 16: Descrição da implementação.....	101
Tabela 17: Cronograma das ações.....	105
Tabela 18: Avaliação e controle.....	110

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. TEMA.....	11
1.2. PROBLEMA.....	11
1.3. JUSTIFICATIVA	12
1.4. OBJETIVO.....	12
1.5. METODOLOGIA	13
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING	14
2.1. DEFINIÇÃO DO PEM	14
2.1.1. ESTRATÉGIA	14
2.1.2. PLANEJAMENTO	16
2.1.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.1.3.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL	17
2.1.3.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GRANDES CORPORAÇÕES.....	19
2.1.4. PLANO DE MARKETING	20
2.1.4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	23
2.1.4.2. VISÃO.....	24
2.1.4.3. MISSÃO.....	25
2.1.4.4. VALORES	27
2.1.4.5. OBJETIVOS.....	28
2.1.4.6. POLITICAS	29
2.1.4.7. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	29
2.1.4.8. FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO	31
2.1.4.9. ANÁLISE DE AMBIENTE	31
2.1.4.9.1. AMBIENTE EXTERNO.....	33
2.1.4.9.2. AMBIENTE DO CONSUMIDOR	37
2.1.4.9.3. AMBIENTE INTERNO.....	40
2.1.4.10. OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS.....	41
2.1.4.10.1. SWOT	41

2.1.4.10.2. MATRIZ BCG	43
2.1.4.10.3. ANÁLISE DE FORÇAS COMPETITIVAS E ENTRANTES POTENCIAIS	48
2.1.4.10.5. CVA – CUSTOMER VALUE ANALYSIS	52
2.1.4.10.6. MATRIZ DE ANSOFF.....	53
2.1.4.10.7. POLITICA DIRECIONAL / GE	54
2.1.4.11. FORMULAÇÃO DE OBJETIVOS E METAS	57
2.1.4.12. ESTRATÉGIA	58
2.1.4.12.1. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE COMPETIÇÃO	59
2.1.4.12.2. ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO	60
2.1.4.12.3. ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO	60
2.1.4.12.3. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO	62
2.1.4.12.4. ESTRATÉGIA POR PERFIL DE EMPRESA	62
2.1.4.12.5. ESTRATÉGIA DO MARKETING MIX.....	63
2.1.4.12.6. CICLO DE VIDA DO PRODUTO.....	65
2.1.4.13. ORÇAMENTO	66
2.1.4.14. IMPLEMENTAÇÃO	67
2.1.4.15. AVALIAÇÃO E CONTROLE	72
3. EMPRESA PHOENIX CONTACT.....	75
3.1. HISTÓRICO DA EMPRESA.....	76
3.2. PHOENIX CONTACT MATRIZ.....	79
3.2. PHOENIX CONTACT FILIAIS.....	81
4. PLANO DE MARKETING PHOENIX CONTACT	82
4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO	82
4.2. VISÃO DA EMPRESA.....	83
4.3. MISSÃO DA EMPRESA.....	83
4.4. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	83
4.6. COMPETÊNCIAS DO NEGÓCIO	85
4.7. FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO.....	85
4.4. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	86
4.4.1. ESTRATÉGIA CORPORATIVA	86
4.4.2. ESTRUTURA.....	87

4.4.3. ESTRATÉGIA DE MARKETING	88
4.4.4. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	88
4.4.5. UNIDADES DE PRODUÇÃO	89
4.4.6. MARKETING MIX	89
4.4.7. SITUAÇÃO.....	91
4.4.8. RECURSOS HUMANOS	92
4.4.9. CULTURA	92
4.4.10. POLITICA DE QUALIDADE	93
4.4.11. QUALIDADE	94
4.5. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	94
4.5.1. DEMOGRAFIA.....	96
4.5.2. ECONOMIA	96
4.5.3. SWOT	96
4.6. ANÁLISE DA POSIÇÃO COMPETITIVA	97
4.7. DIAGNÓSTICO.....	99
4.8. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS.....	99
4.9. IMPLEMENTAÇÃO	101
4.10. CRONOGRAMA	105
4.11. AVALIAÇÃO DE CONTROLE	110
5. CONCLUSÃO	112
6. BIBLIOGRAFIA	113

1. INTRODUÇÃO

Historicamente as empresas sempre precisaram lidar com diversos fatores ambientais sejam estes externos ou internos, e também com necessidades mercadológicas que estão em constante mudança, assim com todos estes fatores a empresa tende a se moldar a estas diversas necessidades gerando assim um fluxo contínuo de inovações.

Portanto a elaboração de um planejamento estratégico de marketing acaba por sofrer grande influência deste cenário, assim as informações empresariais utilizadas devem ser dinâmicas, atuais e sucintas e com a mesma relevância os valores administrativos internos da empresa devem ser bem definidos, para que assim as análises internas e externas sejam feitas de maneira correta a não se perder os valores básicos da empresa e não ficar também estagnado no tempo.

1.1. TEMA

As mudanças de ambiente fazem com que a empresa tenha de passar por profundas mudanças de conceitos assim como explica Davenport (1998, p. IX), onde historicamente a empresa já teve como foco de diferenciação conceitual a “organização que aprende”, das “competências essenciais”, dos “sistemas especializados” e agora no “foco na estratégia”, onde as diversas informações empresariais devem ser convergidas no plano estratégico.

1.2. PROBLEMA

Descrever o planejamento estratégico de marketing para sua correta fundamentação, e não haver desvios conceituais durante o desenvolvimento do seu plano de marketing, para que assim tenha uma total eficácia.

Conceituar o plano de marketing, descrevendo sua composição, e metodologia para o correto dimensionamento dos tópicos possíveis no plano.

Descrever a implementação e controle do planejamento do plano de marketing, para a correta mensuração e potencialização das ações contidas no plano.

1.3. JUSTIFICATIVA

As empresas sempre se preocuparam em aperfeiçoar a sua estrutura corporativa com o objetivo de reduzir custos e se tornar mais competitivas no mercado, devido a este comportamento a mudança e busca por inovações se torna constante, mesmo que isto aconteça em maior ou menor escala dentro da empresa. Portanto todas estas vertentes de mudança dentro da empresa devem estar estrategicamente alinhadas onde as decisões de mudanças sejam onde for devem fazer parte de um plano, com esta linha de raciocínio temos Gioia et al (2006, p. V), que define que ao se planejar o rumo da empresa através de ações, é fazer com que os seus recursos sejam bem utilizados, os riscos reduzidos e que cada vez mais se tenham maior rentabilidade.

Continua o autor, descrevendo que o planejamento estratégico surge da necessidade de não mais agir de maneira intuitiva, mas sim de maneira estruturada, utilizando uma base sólida de informações para que decisões corretas sejam tomadas. Sendo assim a prática do planejamento estratégico sendo de vital importância para a orientação dos demais setores e processos operacionais. (Gioia et al, 2006, p. V).

1.4. OBJETIVO

Como objetivo geral deste estudo pretende-se estudar planejamento estratégico de marketing.

E para os objetivos específicos temos algumas vertentes a serem exploradas como:

Descrever o fundamento do planejamento estratégico de marketing.

Descrever o plano de marketing.

Descrever os tópicos que compõem o plano de marketing.

Descrever a implantação e controle do plano de marketing.

Relacionar a teoria apresentada pelo plano de marketing com um plano de uma empresa existente para visualização no panorama real.

1.5. METODOLOGIA

A Pesquisa desta monografia foi qualitativa por bibliografia e dados de campo com fim descritivo e explicativo, sendo estes primários e secundários. Com relação aos dados analisados, são provenientes e apresentação e documentações da Phoenix Contact.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

A teoria será apresentada de modo a se construir o conceito de planejamento estratégico de marketing e após o correto detalhamento do plano de marketing será descrito todos os tópicos que o compõe. E finalmente a sua implementação e controle.

2.1. DEFINIÇÃO DO PEM

A correta conceitualização do planejamento estratégico de marketing é fundamental, pois este tem vital importância dentro da empresa, assim Ferrell et al (2000, p. 19), afirma que a empresa para ser bem sucedida necessita de um planejamento eficaz e de uma estratégia de marketing para que as suas metas e objetivos sejam atingidos, além da satisfação de seus consumidores.

Portanto nos próximos capítulos desmembraremos este conceito.

2.1.1. ESTRATÉGIA

Inicialmente é necessário conceituarmos o conceito de estratégia, começando pela definição do dicionário, onde temos a seguinte descrição 1) arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões para alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas; 2) arte de aplicar os meios disponíveis com vista a objetivos específicos.

Levando em conta a segunda descrição e levando-a para um planejamento estratégico de marketing, podemos verificar que a elaboração de uma estratégia está ligada à avaliação e alocação dos recursos disponíveis para atingir os objetivos, estes podendo ser de curto e longo prazo.

Segundo Dias (2006, p. 19), a palavra estratégia é derivada do grego, *strategia*, e significa “qualidade e habilidades do general”, que trazendo para o ambiente administrativo temos foco em habilidades gerenciais, incluindo administração, liderança, oratória e poder, assim concluímos que a palavra estratégia não nos remete somente a um plano de ação, mas também como será executada pela liderança da empresa.

Podemos verificar novamente esta relação da estratégia com a guerra e a importância da liderança através da definição de Zenone (2007, p. 22) “O termo estratégia é derivado do grego *strategos*, que significa a arte do general”.

O autor ressalta que, “A estratégia de uma empresa é um modelo de decisão, no qual estão determinados os objetivos e metas, as normas e os planos para o alcance dos objetivos e metas desejados”, assim a estratégia simplesmente dita as regras dentro da empresa, em seu modo de operação e guia de tomada de decisões.

Segundo o autor supracitado, “Esse modelo também delimita as fronteiras do negócio e da atuação empresarial. Além disso, congrega decisões estratégicas que se mostram eficazes ao longo do tempo e tende a modelar o carácter, a imagem e a individualidade dos componentes e da empresa como um todo”, podemos assim notar a importância da estratégia para gerar uma base de informação sólida de experiências bem sucedidas e más experiências, para que a empresa ganhe identidade e linha de raciocínio que deve ser de senso comum dentro de todos os departamentos da empresa para uma correta sinergia.

Apoiando este ponto de vista temos a seguinte definição de estratégia declarada pelo autor:

... conjunto dos principais objetivos, propósitos e metas, e as políticas e planos essenciais para alcançar metas, estabelecidos de tal forma que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar, e que classe de empresa é ou quer ser. ROCHA (2008, p. 247) apud ANDREWS (1974, p. 59).

Além de ditar como a empresa trabalha, a estratégia tem como função direcionar as ações e garantir sua sobrevivência em ambiente altamente competitivo conforme Dias (2006, p. 26) que no ponto de vista corporativa a estratégia é um conjunto de ações praticado por uma organização, que tem por função se adequar ao ambiente competitivo na qual estão envolvidas, observando o presente e o futuro para alcançar os seus objetivos, sendo o maior deles sua sobrevivência em longo prazo, gerar valor e alcançar vantagem competitiva, evidenciando assim um desempenho organizacional e sustentabilidade superior.

Segundo Las Casas (2005, p. 14), podemos ter simplesmente a definição de que na empresa a estratégia é um meio para atingir os fins, onde os meios são as

atividades realizadas por cada departamento, levando em conta que cada departamento possui os seus objetivos que somados, convergirão no objetivo comum da empresa.

2.1.2. PLANEJAMENTO

O planejamento tem tanta relevância para um indivíduo quanto para uma empresa, pois ambos têm objetivos a serem atingidos e de acordo com Ferrell e Hartline (2009, p. 15), planejar é uma atividade inerente ao ser humano, e justifica que o sucesso da humanidade está ligado ao planejamento, seja nas caçadas ou a ida à lua, e o cotidiano das pessoas é marcado por planos para atingir metas pessoais e profissionais.

Aponta o autor, que o planejamento advém da necessidade de se utilizar recursos, tecnologia, processos e pessoas, que necessitam de ser coordenados integralmente para que se atinjam os resultados.

Já no ponto de vista da organização, segundo Zenone et al (2011, p. 213) temos que o planejamento é essencial para alcançar objetivos nos negócios desenvolvidos na empresa, especialmente em ambientes de incertezas, porque após a sua realização, o gestor da organização tem em vista os caminhos a seguir, bem como sabe das dificuldades e vantagens que terá pela frente.

Las Casas (2006, p. 81) define o planejamento como a tomada de um conjunto de decisões antecipadas, pois com o planejamento é possível estudar o ambiente e definir um conjunto de atividades coerentes que terão as suas influências avaliadas dentro de um objetivo e estratégia determinada para um determinado período.

2.1.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Verificando agora a relevância do planejamento estratégico, temos a definição de Ferrell e Hartline (2009, p. 16), onde o planejamento estratégico é um processo gerencial voltado a gerar estratégias e criar adequação entre os objetivos e recursos disponíveis na empresa quanto às mudanças mercadológicas, descobrindo e aproveitando as oportunidades da melhor maneira possível. E quando observamos a

questão de disponibilidade de recursos, verificamos uma sinergia com a definição dada pelo dicionário Aurélio para estratégia onde os recursos devem ser observados para alcançar o objetivo.

Conforme relata Ferrell e Hartline (2009, p.16 apud Cobra 1989) o planejamento estratégico direciona as ações da empresa para que os resultados, lucros, crescimento e desenvolvimento sejam atingidos para que assim o seu sucesso seja assegurado.

Mas o acréscimo do marketing ao planejamento estratégico, tornando assim o planejamento estratégico de marketing abreviado por PEM, é a indicação da orientação da empresa conforme continua o autor quando afirma que ao agregar o conceito de marketing ao planejamento estratégico, temos a ampliação do escopo, resultando na orientação da empresa ao mercado, tornando-a assim mais competitiva.

Podemos então notar a preocupação que Dias (2006, p.26) em sua definição de estratégia compartilha com Ferrell e Hartline (2009, p. 16) quando tratamos da adequação e sobrevivência da empresa no mercado, pois notamos a presente importância de se tornar cada vez mais competitiva.

Através da definição de Las Casas (2005, p. 14), podemos notar a convergência de plano e estratégia quando este define que o planejamento estratégico significa planejar a estratégia, utilizando-se dos meios para o atingimentos dos fins dentro de um determinado ambiente.

Reforçando a importância do planejamento estratégico de marketing Kotler (2006, p. 40), afirma que este o processo de criar, entregar e comunicar valor requer muitas atividades de marketing diferentes, e o planejamento estratégico tem o papel de assegurar estas sejam selecionadas e executadas corretamente.

2.1.3.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL

Segundo Zenone (2007, p. 28), quando citamos o planejamento de marketing temos a sua divisão em três níveis, onde cada um destes ocorre em uma pirâmide de decisões conforme a ilustração a seguir:

Figura 1 – Pirâmide organizacional dos planejamentos



Fonte: Zenone (2007, p. 28)

Assim temos no topo da pirâmide o planejamento estratégico já citado anteriormente por outros autores, mas em suas descrições não foram citados os demais planejamentos, portanto para a descrição desta pirâmide será feita a partir de alguns autores que reconhecem esta distinção como segue.

Levando em conta a descrição dos planejamentos com base na pirâmide, Churchill (2010, p. 86) nos diz que o planejamento estratégico centra-se em objetivos de longo prazo, sempre relacionado à missão e objetivos organizacionais.

O autor continua descrevendo que o planejamento tático é como uma criação de metas e objetivos, mas desta vez focando uma subdivisão ou departamento específico, mas com metas de curto e médio prazo compreendendo um a cinco anos, onde a média gerência normalmente é a responsável. E é neste nível que o planejamento de marketing encontra-se.

De acordo com Churchill (2010, p. 86) planejamento operacional nos cria mais uma vez metas e objetivos a serem seguidos, mas desta vez destinados a unidades operacionais individuais em um curto espaço de tempo, um ano ou menos, normalmente os responsáveis são os supervisores e média gerência.

Esta subdivisão também é compreendida na análise de Zenone (2007, p. 28) onde descreve o planejamento estratégico como objetivos de longo prazo, voltado à alta gerência que afetam a empresa como um todo, estabelecendo um rumo à empresa a ser seguido.

Para Zenone (2007, p. 26) o planejamento tático está relacionado à objetivos de curto prazo e que afetam somente parte da empresa otimizando-a e é desempenhada pelo nível inferior ao do planejamento estratégico.

O autor ainda descreve o planejamento operacional, é a formalização da metodologia de desenvolvimento e implantação, localizando-se neste nível o plano de ação e operacional.

Verificando ainda esta sinergia com os autores temos a definição dada por Las Casas (2005, p. 15) onde define o planejamento estratégico como o planejamento da empresa como um todo, incluindo assim vários departamentos da empresa, já o planejamento tático ou funcional é voltado a departamentos em específico, como o marketing, recursos humanos, finanças e demais departamentos, e por último o planejamento operacional é um planejamento específico com atividades detalhadas voltadas para a execução de tarefas guiadas pelo planejamento tático.

Assim verificamos que a definição do planejamento de marketing, está denominada entre o planejamento estratégico e planejamento tático, pois alguns autores definem o planejamento estratégico contendo o marketing estratégico e outros indicam o marketing estratégico dentro do planejamento tático, como podemos verificar nas descrições anteriores, assim temos que o planejamento estratégico de marketing será considerado neste estudo como a utilização das divisões estratégico e tático, devido à interdependência de informações do nível superior, sendo esta o planejamento estratégico definido pelos autores que não realizaram a subdivisão pela pirâmide de hierarquia.

Já o nível de planejamento operacional não será considerado para a estratégia, pois se encontra muito próxima do nível de execução, com um período de planejamento mais próximo de uma coordenação imediata.

2.1.3.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GRANDES CORPORações

Apesar do planejamento estratégico de marketing (PEM), estar localizado no nível tático, várias informações contidas no nível de planejamento estratégico da corporação, sendo este hierarquicamente superior, é de vital importância para a

construção do plano de marketing, pois são estas diretrizes que devem ser descritos no plano e também devem guiar os demais planejamentos.

Segundo Silva et al, (2006, p. 28), o planejamento estratégico pode ser dividido em quatro níveis:

1. Plano corporativo
2. Plano de divisão
3. Plano das unidades estratégicas de negócios – UEN's
4. Plano de produto

Ainda o autor complementa dizendo que estes planos são aplicados em grandes corporações onde sua estrutura comporta este tipo de planejamento, mas quando se trata de empresas pequenas, algumas destas etapas podem ser desconsideradas, pois não fariam sentido.

Kotler (2006, p. 42) descreve o plano corporativo como responsável a definir a missão corporativa, estabelecimento das unidades estratégicas de negócios, alocação de recursos para cada UEN e avaliação das oportunidades de crescimento, para que assim os demais planejamentos sejam orientados, como a divisão.

Continua o autor, empresas de grande porte podem administrar negócios diferentes e que demandam um planejamento e estratégias diferentes, assim as unidades estratégicas de negócio são criadas, e deste local que temos o plano das UEN's, onde a UEN deve ter três características: é isolado de demais negócios que o descaracterize, tem seu próprio grupo de concorrentes específicos para seu negócio e tem um gerente responsável pelo planejamento estratégico.

2.1.4. PLANO DE MARKETING

Muitos autores, não realizam a distinção do conceito do planejamento estratégico de marketing e o plano estratégico de marketing por simplesmente transmitirem o mesmo conceito e a mesma idéia, mas neste estudo vamos diferenciar a definição do conceito já descrito anteriormente de planejamento de marketing e plano de marketing.

Observando a definição de plano de marketing, temos uma definição para o plano de marketing e para a estratégia de marketing definida por Dias (2006, p. 362), onde afirma que o plano de marketing estabelece os objetivos que a empresa deve

atingir e os caminhos para alcançá-los, sempre acompanhando o tamanho da empresa, mas sempre com tamanho suficiente para traduzirem os seus objetivos e estratégias.

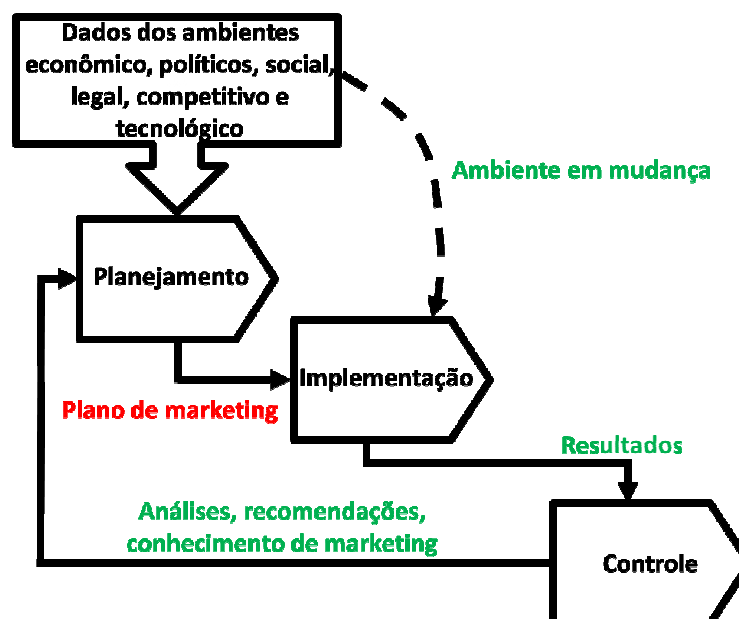
Kotler (2006, p. 41) afirma que “o plano de marketing é o um instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing”.

O plano de marketing é definido por Barreto (2012) como “um documento escrito contendo as orientações para os programas de marketing da unidade de negócio e alocações para o período do plano”.

Complementando o que Barreto nos diz, Ferrell (2000, p. 25): “O plano de marketing é um relatório ou documento que expõe as informações detectadas no processo de planejamento.”

De acordo com Gioia et al (2006, p. 92) o plano de marketing serve para minimizar riscos, uma vez que possibilidades de sucesso ou fracasso são avaliadas através de dados vindos do ambiente externo da empresa. Assim o produto final vindo de todo o processo de planejamento de marketing é resulta no plano de marketing. Ainda o autor nos fornece uma visão geral do PEM:

Figura 2 – Visão sistêmica: planejamento, implementação e controle de marketing

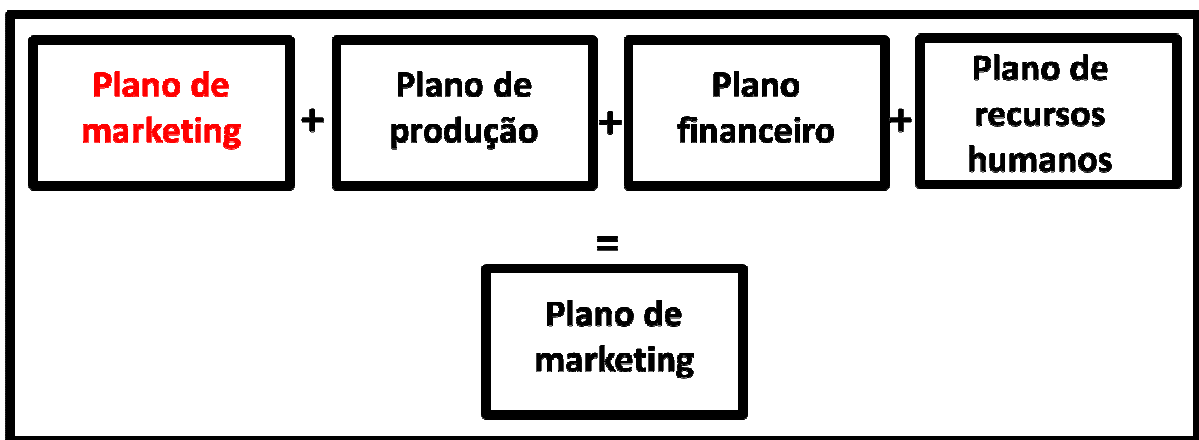


Fonte: Gioia et al (2006, p. 92)

Las Casas (2005, p. 19) descreve o plano de marketing: "... estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa".

Continua o autor, descrevendo que o plano de marketing em conjunto com os demais planos táticos da empresa, formado assim o plano estratégico, conforme a ilustração a seguir:

Figura 3 – Plano estratégico



Fonte: Las Casas (2005, p. 18)

Kotler (2006, p. 41) estabelece dois níveis para o plano de marketing:

- Plano de marketing estratégico, que descreverá as oportunidades de mercado para estabelecimento dos mercados alvo e valores a serem oferecidos;
- Plano de marketing tático, que descreverá as táticas de marketing a serem aplicadas, portanto a utilização do *mix* de marketing.

Deste ponto em diante será descrito os tópicos necessário para o plano de marketing estratégico, apesar de alguns autores como Kotler (2006, p. 41), realizarem distinção entre o plano estratégico que é mais voltando ao âmbito corporativo e o tático que realmente seria o plano de marketing estratégico propriamente dito, será seguido o modelo apresentado por Silva et al (2006, p.43), onde o plano estratégico e tático forma em um único plano o planejamento estratégico de marketing, conforme os tópicos seguintes:

- SUMÁRIO EXECUTIVO
- VISÃO
- MISSÃO
- VALORES
- OBJETIVOS
- POLITICAS
- DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO
- FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO
- ANÁLISE DE AMBIENTE
- AMBIENTE EXTERNO
- AMBIENTE COMSUMIDOR
- AMBIENTE DO INTERNO
- OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS
 - SWOT
 - BCG
 - ANÁLISE DE FORÇAS COMPETITIVAS E ENTRANTES POTENCIAIS
 - CVA – CUSTOMER VALUE ANALYSIS
 - MATRIZ DE ANSOFF
 - POLITICA DIRECIONAL / GE
- FORMULAÇÃO DE OBJETIVOS E METAS
- ESTRATÉGIA
- ORÇAMENTO
- IMPLEMENTAÇÃO
- AVALIAÇÃO E CONTROLE

2.1.4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Para a função do sumário executivo temos Dias (2006, p. 362) descrevendo que este contém uma breve descrição dos principais pontos do plano de marketing.

De acordo com Kotler (2006, p. 59), o sumário executivo deve ser o primeiro ponto a ser explorado no plano de marketing, onde deve conter as metas e recomendações, permitindo assim que a alta administração compreenda o plano no geral.

Para Ferrell e Hartline (2009, p. 44), o sumário executivo deverá oferecer uma visão geral do plano, onde o leitor possa identificar rapidamente as questões fundamentais do plano conforme citado pelos outros autores, mas ainda, deve apresentar os principais aspectos do plano de marketing, incluindo objetivos, projeções de venda, custo e medidas de avaliação e desempenho, assim como identificar o escopo e o prazo de execução do plano. Muitas vezes o plano de marketing deverá ser lido por pessoas de outros departamentos em determinadas fases como implementação e controle, e quando o representante de um departamento específico como a contabilidade dará mais atenção à previsão de custos do que outros elementos descritos no plano de marketing, não dando portanto atenção aos demais tópicos descritos ao longo do documento. Devido a isto o sumário executivo se torna crucial para fornecer uma visão geral e concisa do plano e seus objetivos à pessoa que somente demonstrou um interesse específico em um tópico específico do plano. Embora seja o primeiro tópico a ser lido, deve ser o último a ser escrito, pois é mais fácil escrevê-lo posteriormente aos demais tópicos, e também pode ser considerado o único tópico que será lido por um grande número de pessoas. Devido a esta importância deverá representar com precisão todo o plano de marketing.

2.1.4.2. VISÃO

A visão é o começo de tudo no planejamento estratégico de marketing, onde Silva et al (2006, p. 19) descreve que no momento em que uma organização é criada, esta é criada para um determinado fim. Os fundadores tem uma visão do futuro e valores pessoais bem definidos, mas com o passar do tempo em que temos muitas variações do mercado, alterações no *mix* de produtos e os próprios fundadores se afastam de suas posições iniciais e não exercem tanta influência na empresa para que a visão da empresa seja sustentada. Assim a formalização da

visão, de políticas e valores é necessária para manter a empresa orientada e alinhada.

Continua o autor, descrevendo a visão como o que se idealiza a empresa, esta deve ser construída baseando-se nos valores, sonhos, desejos e ambições, para nortear os esforços coletivos dos colaboradores.

De acordo com Zenone (2007, p. 29) a missão deixa claras as responsabilidades e pretensões da organização perante a sociedade definindo a sua razão de existência, é uma definição do que antecede o diagnóstico estratégico.

2.1.4.3 – MISSÃO

Verificando a definição de missão temos Kotler (2006, p. 43), nos orientando a realizar perguntas fundamentais para que o seu negócio seja definido, sendo estas conhecidas como perguntas fundamentais de Peter Drucker, como segue:

- Qual o nosso negócio?
- Quem é o cliente?
- O que tem valor para o cliente?
- Qual será o nosso negócio?
- Como deveria ser o nosso negócio?

Ainda continua o autor, alertando que esta declaração de missão deve ser continuamente revisada com seriedade e minúcia, e assim quando não mais se adequar e a empresa não estiver passando a credibilidade necessária, deve ser redefinida.

Churchill (2010, p 57) define a missão como uma declaração formal do propósito específico da organização, uma razão de ser da empresa, sendo esta suficientemente específica para orientar seus membros quando à decisão de quais atividades devem ser priorizadas.

De acordo com Silva et al (2006, p. 24), a missão possui a função de proporcionar a todos os colaboradores uma ideia clara do propósito atual e futuro da empresa, e consolide uma identidade para a empresa, fazendo-a que tenha vida própria independente dos fundadores, criando através de uma correta divulgação o senso comum de oportunidade, rumo e significância. A missão deve ser construída visando o longo prazo para que em qualquer variação de ambiente mercadológico

esta seja perdida, mas também temos uma concordância com Kotler, quando o também é citado que devemos estar atentos às estas modificações de mercado para atualizar a missão somente quando for necessário.

Continuando, o autor cita duas vertentes que influenciam diretamente a missão da empresa, que são os *stakeholders* e a sociedade. Onde os interesses dos *stakeholders* devem ser confrontados, conciliados e hierarquizados com os demais aspectos da visão. Já pelo aspecto social, a organização deve estar comprometida com a comunidade, e este comprometimento deve refletir no escopo do negócio e na declaração da missão.

Ainda quanto aos *stakeholders*, podemos observar os seus interesses na tabela apresentada que segue:

Tabela 1 – *Stakeholders* e variáveis de interesse

Stakeholders	Interesse
Acionistas	Retorno de capital investido e perpetuação da empresa.
Consumidores	Qualidade, satisfação, preço e prazo.
Colaboradores	Salários, benefícios, qualificação, reconhecimento, estabilidade, condições de trabalho e desenvolvimento.
Comunidade	Preocupação com o meio ambiente, qualidade de vida, geração de empregos e renda.
Fornecedores	Relações comerciais éticas, estáveis, colaborativas e mutuamente vantajosas.
Governo	Geração de tributos, investimentos e cooperação com as políticas governamentais.

Fonte: Dias (2006, p. 25 apud Joyce 1999, p. 32):

Zenone (2007, p. 29) ressalva que a visão de negócios da empresa associada a esta declaração de missão será o norte para o diagnóstico estratégico a ser verificada a frente do plano de marketing.

Kotler (2006, p. 43) descreve as características principais de uma boa declaração de missão:

- Possui um número limitado de metas;
- Deve enfatizar as principais políticas e valores;
- Definem as principais esferas competitivas de atuação da empresa.
 - Esfera setorial: gama de setores de operação;
 - Esfera de produtos e aplicações: quais produtos e aplicações serão oferecidos pela empresa;
 - Esfera de competências: quais competências centrais farão parte desta esfera, como tecnologias e negócios serão baseados os negócios;
 - Esfera de segmento de mercado: definindo quais mercados ou clientes;
 - Esfera vertical: qual será o nível da integração vertical que a empresa adotará, como a produção da matéria prima até o produto final;
 - Esfera geográfica: gama de países, regiões, ou grupos de localidades que a empresa atuará.

2.1.4.4. VALORES

Conforme descrito por Dias (2006, p. 21 apud Joyce 1999, p. 32), “por valores são entendidas as crenças básicas, os ideais e éticas que são levados em consideração por ocasião da tomada de decisão na organização”.

O autor, afirma a importância de que não somente a alta hierarquia esteja comprometida com os valores culturais da empresa, mas que todos os seus colaboradores a compartilhem, estabelecendo as regras de conduta para todos os seus componentes.

2.1.4.5. OBJETIVOS

Churchill (2010, p. 89) os objetivos da empresa devem ser decorrentes de uma declaração de missão formal, onde a empresa pode estar buscando o alcance de resultados financeiros como lucro anual, posição de mercado, reputação, responsabilidade social ou nível de qualidade. Como ser conhecido como fornecedora de troca de óleo, ser reconhecido como provedor de soluções inovadoras ou ter lucro anual de 15%.

Continua o autor descrevendo que o objetivo deve conter certas características: devem ser formulados por escrito, mensuráveis, claros, específicos e desafiadores.

Conforme a ilustração abaixo:

Figura 4 – Objetivos eficazes



Fonte: Churchill (2010, p. 89)

Finalizando o conceito de objetivo, Churchill (2010, p.89), descreve o impacto destas características na corporação, pois estando escritos a administração é forçada a refletir atentamente sobre eles; sendo estes mensuráveis, pode-se avaliar

se a empresa realmente os está cumprindo; sendo claros através de uma linguagem simples, torna-se possível a compreensão de todos os funcionários e por fim, o fato destes serem específicos, temos o que deve ser feito e por quem.

2.1.4.6. POLITICAS

De acordo com Silva et al (2006, p. 23), “políticas são as formas pelas quais as organizações se relacionam com seus *stakeholders*, ditando os seus escopos de atuação competitiva”.

Continuando o autor, que muitas vezes o direcionamento das ações são claros, e em determinadas situações a questão ética dos envolvidos na decisão tomam grande peso na decisão, mesmo que moralmente aceitável pela sociedade, pode não se enquadrar no senso comum da empresa, portanto é necessário que as políticas sejam desenvolvidas, e orientações sejam definidas para que os padrões éticos que sejam seguidos por todos os colaboradores. A definição das políticas pode ser agrupada em dois documentos:

- Compromisso público: relatando os princípios e valores da organização para o público externo, como clientes, sócios, investidores e colaboradores;
- Código de conduta: onde será tratada a regra de conduta interna dos colaboradores e demais envolvidos na condução do negócio.

2.1.4.7. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

De acordo com Silva et al (2006, p. 28), para que tenhamos um planejamento estratégico completo precisamos definir qual é o negócio da empresa, mas considerar a capacidade produtiva, produtos para a elaboração da definição não é suficiente, mas também é necessário considerar os fatores externos de mercado que estão sempre em mudança. Portanto devido a mudança de mercado, a definição de negócio deve ser suficiente abrangente para não restringir demasiadamente a empresa.

Kotler (2006, p.45) afirma que definir o negócio pelo mercado é mais adequado do que definir pelos seus produtos, pois o negócio precisa ser visualizado

como um processo de satisfação do cliente e não somente um processo de produção de mercadorias que são meramente transitórios quando comparados com as necessidades do mercado e clientes, o que impacta diretamente nos limites de atuação da empresa conforme a tabela 2.

Tabela 2 – Definição por produto e mercado

Empresa	Definição por produto	Definição por mercado
Missouri-Pacific Railroad	Operamos uma ferrovia	Transportamos pessoas e mercadorias
Xerox	Fabricamos copiadoras	Ajudamos aumentar a produtividade dos escritórios
Standard Oil	Vendemos gasolina	Fornecemos energia
Columbia Pictures	Fazemos filmes	Promovemos entretenimento
Encyclopedia Britannica	Vendemos enciclopédias	Distribuimos informação
Carrier	Fabricamos aparelhos de ar-condicionado e aquecedores	Fornecemos controle climático residencial

Fonte: Kotler (2006, p. 45)

Continua o autor definido um negócio em três dimensões: grupos de clientes, necessidades de clientes e tecnologia, através da seguinte comparação:

- Definição do negócio: projeto de sistemas de iluminação incandescente para estúdios de televisão;
- Grupo de clientes: são estúdios de televisão;
- Necessidade: iluminação;
- Tecnologia: iluminação incandescente.

Finalizando o raciocínio o autor descreve que através destas três dimensões a empresa pode fornecer iluminação para outros grupos de clientes, incrementar o mix de produtos e serviços ofertados além a iluminação e migrar em outras tecnologias a fim de expandir-se.

2.1.4.8. FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO

Uma definição sucinta de Zenone (2007, p. 30) que define os fatores-chave de sucesso (FCS) é uma etapa inserida entre o diagnóstico e a formulação da estratégia, procurando deixar em evidência os fatores críticos encontrados na análise dos diagnósticos advindos do SWOT e com a sua solução baseada na missão da empresa, que devem também encaminhar as políticas de negócios.

Segundo Silva et al (2006, p.30), existem fatores dentro da empresa que contribuem para o seu sucesso e que são mais relevantes que outros, e assim seus objetivos sejam atingidos, o desempenho nestes fatores deve ser focado. Portanto para gerar uma lista destes FCS é necessário a sua identificação e depois de identificados é necessário o estabelecimento de métricas para o seu correto acompanhamento.

A seguir temos alguns exemplos de fatores críticos para o sucesso sugeridos por Silva et al (2006, p. 30 apud Thompson 2000 p. 117):

- Reputação de solidez financeira;
- Qualificação da administração;
- Conhecimento de mercado;
- Imagem com *stakeholders*;
- Equipamento / tecnologia empregada;
- Relacionamento com fornecedores;
- Expertise no controle de custos;
- Localização (ponto);
- Linha de produtos / serviços;
- *Expertise* nos canais de distribuição e logística;
- *Expertise* em campanhas promocionais.

2.1.4.9. ANÁLISE DE AMBIENTE

Iniciando o conceito de análise de ambiente, será ressaltada a importância da análise de ambiente ou como Silva et al (2006, p. 32) se refere por análise de situação, definindo-a como item fundamental para a credibilidade do planejamento

estratégico, livrando-o de muitos questionamentos e passando uma maior credibilidade de todos os envolvidos no plano e conseqüentemente tendo uma maior chance do planejamento ser aprovado de maneira mais rápida.

A mutabilidade do ambiente atua diretamente na empresa como podemos verificar em Las Casas (2005, p. 57), onde é descrito a necessidade que a empresa tem de reagir às mudanças de ambiente, sendo que estas mudanças devem estar alinhadas à uma análise de variáveis ambientais e suas condições específicas. Assim a empresa se adaptará e exercerá influencia neste ambiente através de suas ações criando um ambiente futuro, e desta forma assegurará a sua sobrevivência, sempre monitorando e tomando as devidas ações.

Na análise de ambiente as informações históricas devem ser utilizadas na análise de ambiente como afirma Kotler (2006, p. 59) no aspecto de histórico de vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e ainda levando em conta as forças do macro ambiente, e assim, tendo condições de compreender a definição do mercado a ser atuado, levando em conta o seu crescimento, velocidade, tendências, ofertas existentes e demais características de mercado que possam ser críticas ao seu negócio.

Conforme Las Casas (2006, p. 107), a análise de ambiente possibilita uma proatividade por parte das ações tomadas pelos gestores a fim de explorar uma variável ambiental a ser alterada, mas este alcance é possível dependendo do nível do estudo a ser realizado, mas ainda muitas das ocorrências de mercado acabam por surpreender os gestores e ações posteriores de reparação e adaptação são feitas.

De acordo com a definição de Ferrell e Hartline (2009, p. 45), que refere-se à análise ambiente como análise de situação, é onde todas as informações pertinentes nos ambientes essenciais são reunidas, sendo estes ambientes essenciais o ambiente interno, externo e consumidor, sendo que em cada um destes ambientes verificamos pontos específicos como indicados na imagem a seguir:

Tabela 3 - Assuntos da análise ambiental

Ambiente externo
Forças competitivas Crescimento e estabilidade econômica Tendências políticas Fatores Legais e reguladores Mudanças na tecnologia Tendências culturais
Ambiente do consumidor
Quem são os nossos consumidores atuais e potenciais? O que os consumidores fazem com nossos produtos? Onde os consumidores compram os nossos produtos? Quando os consumidores compram os nossos produtos? Por que (e como) os consumidores selecionam os nossos produtos? Por que os consumidores potenciais não compram nossos produtos?
Ambiente interno
Objetivos e desempenho atual Nível de recursos disponíveis Cultura e estrutura organizacional

Fonte: Ferrell et al (2000, p. 42)

Assim como citado acima para análise de ambientes, a descrição será feita individualmente através destas três subdivisões conforme sugerido por Ferrell, assim como, a descrição das matrizes será feita posteriormente para uma melhor compreensão do ambiente e tabulação da informação.

2.1.4.9.1 – AMBIENTE EXTERNO

Para Ferrell (2000, p. 43) a análise de ambiente externo é o primeiro e mais amplo passo a ser dado no planejamento estratégico de marketing, onde todos estes fatores externos devem ser incluídos: competitivos, econômicos, políticos, legais/regulamentadores, tecnológicos e socioculturais. Estes devem ser analisados

pois podem exercer influências diretas e indiretas nos negócios feitos localmente ou internacionalmente.

Ainda existem dois fatores externos que serão apresentados por Las Casas (2006, p. 115) que são as naturais e demográficas.

Continua o autor com a descrição do primeiro item que são as forças competitivas, onde o consumidor tem a sua disposição vários fornecedores que podem lhe satisfazer as suas escolhas e preferências por produtos e serviços, assim quando o gestor define o seu mercado alvo, também já será definido o grupo de concorrentes que fará parte do seu ambiente, sendo que estes concorrentes poderão ter um dos seguintes perfis, conforme tabela abaixo:

Tabela 4 – Tipos de concorrência

Concorrentes de marca	produtos similares em características e benefícios aos mesmos consumidores e a preços similares
Concorrentes de produto	produtos de mesma classe, mas diferentes em características, benefícios e preço
Concorrentes genéricos	produtos muito diferentes mas que resolvem o mesmo problema ou satisfazem a mesma necessidade básica do consumidor
Concorrentes no orçamento total	competem pelos recursos financeiros limitados dos mesmos consumidores

Fonte: Adaptado de Ferrell et al (2000, p.45)

Conforme Las Casas (2006, p.157) a concorrência é alvo no ambiente externo, pois sempre teremos concorrentes aparecendo e desaparecendo, assim a adaptação das táticas de marketing se torna necessária a todo o momento. E ainda dentro deste ambiente do ponto de vista econômico teremos as seguintes situações:

- Monopólio: é quando o setor ou ramo é dominado somente por uma empresa, onde esta exerce grande influência sobre os preços.

- Oligopólio: é quando o mercado é dominado por poucas empresas, isto pode se dar pela alta demanda de investimentos para entrar no mercado.
- Concorrência pura: é quando o mercado é caracterizado por um grande número de concorrentes e muitos consumidores, onde os produtos quase sempre são commodity, e a competição se dá em preço, sendo este um mercado muito fácil de entrar.
- Concorrência monopolista: é muito similar à situação da concorrência pura, mas neste caso é possível alguma diferenciação para agregar valor ao produto sem a redução de preços.

Las Cascas (2006, p.157) se refere agora à economia, onde está exercendo grande influência nas empresas de um determinado mercado, influenciando fortemente os hábitos de consumo e comportamento dos consumidores.

Ferrell et al (2000, p. 46) afirma que as mudanças econômicas assim como exerce influência na empresa, influem diretamente na estratégia de marketing, assim se torna necessário à previsão das condições econômicas gerais como inflação, níveis de emprego e renda, juros, impostos, restrições comerciais, tarifas, assim como o estágio em que o negócio se encontra. Não somente aspectos formais influem economicamente o mercado e a empresa, mas também a impressão global, habilidade e disposição a gastar dos consumidores, e isto pode simplesmente ser traduzida como confiança no mercado e/ou empresa.

Quanto às tendências políticas, continua o autor descrevendo-a como algo considerado por muitos gerentes fora de seu controle e não avançam muito além de sua compreensão superficial da situação e simplesmente ajustam as estratégias para se adequarem ao cenário para que assim possam manter boas relações variando com a importância deste ambiente à organização.

Ainda, o autor continua com a descrição dos fatores legais como um grande número de leis e regulamentações que podem influenciar tanto positivamente quanto negativamente as decisões e atividades do plano de marketing, sendo que muitas empresas aceitam estes fatores como predeterminados no momento da composição do plano.

De acordo com Las Casas (2006, p. 113), as empresas podem iniciar processos contra outras empresas e consumidores e vice-versa, como é o caso do

Código de defesa do consumidor, Procon, de demais órgãos e leis a servirem de base para estas ações. Ainda muitas leis formam barreiras operacionais para o desenvolvimento do negócio e dificuldades burocráticas como as licitações de governo.

Para Ferrell e Hartline (2006, p. 49) as mudanças tecnológicas podem ser tão profundas que podem tornar os produtos da empresa obsoletos em um curto espaço de tempo, como foi o caso dos LP de vinil e máquina de escrever, pois estas novas tecnologias vem para aumentar cada vez mais a conveniência do consumidor.

Las Casas (2006, p. 116) afirma que estas mudanças tecnológicas são as de maior impacto nas estratégias da empresa, onde esta não se refere somente à produtos, mas também é relacionada a todo o conhecimento científico, que também vem para causar muitas mudanças no composto mercadológico, principalmente quanto ao produtos, e ainda como citado no parágrafo anterior, gera uma rápida obsolescência dos produtos mas também uma rápida obsolescência nas demais variáveis do composto, como propaganda, material promocional, etc., gerando assim muito mais custos operacionais para empresa pelo fato de sempre estar renovando o composto.

Com relação às tendências culturais, apesar de não serem ligadas diretamente a fatores econômicos, estes dão grandes diretrizes de comportamento do consumidor como podemos verificar na citação a seguir:

“Fatores socioculturais são influências sociais e culturais que causam mudanças nas atitudes, crenças, normas, costumes e estilos de vida. Essas forças afetam profundamente a vida das pessoas e ajudam a determinar o que, onde, como e quando os consumidores compram os produtos de uma empresa.” Ferrell (2006, p. 49).

Complementando, Las Casas (2006, p. 113) diz que a sociedade molda o comportamento á medida que sua crença e valores culturais mudam, e conseqüentemente os produtos a serem consumidos também irão mudar. Assim o mix a ser oferecido também ser determinado por subculturas, onde um grupo de pessoas que possui certos valores e crenças de uma determinada região que se diferenciam dos demais podem ter hábitos de consumo diferentes dos demais como é o caso de um consumidor do sul do Brasil e do nordeste.

Las Casas (2006, p.115) define que as variáveis naturais são definidas à parte pelo fato de estarem ganhando grande destaque quando nos referimos à preocupação ecológica dos consumidores, e também podemos visualizar isto através de vários movimentos ambientalistas. Estes movimentos do ponto de vista do marketing nos geram uma nova orientação de mercado, para que assim possa ser gerada uma satisfação do cliente em um contexto mais amplo. Assim neste conceito temos a origem do marketing verde, que se mostra de grande importância para a empresa principalmente quando a se pretende conquistar mercados internacionais, onde produtos corretamente ecológicos são bem vindos.

Com relação às variáveis demográficas Las Casas (2006, p. 118) descreve o constante desenvolvimento de compostos de marketing para grupos minoritários e específicos que antes não eram considerados e agora devido a maior liberalidade demonstrada no Brasil ganham cada vez mais espaço e interesse por parte das empresas por se revelarem cada vez mais segmentos em potencial. Como exemplo destes grupos temos negros, homossexuais, idosos, e também não devemos desconsiderar os movimentos internos como o envelhecimento da população, novos modelos familiares gerados pela sociedade que geram muitas oportunidades e necessidades de adaptação do mix de marketing.

2.1.4.9.2. AMBIENTE DO CONSUMIDOR

Segundo Ferrell et al (2000, p. 50), durante esta fase deve-se coletar informações para identificar os consumidores atuais e potenciais; necessidades não atendidas; características básicas dos produtos da empresa e concorrentes que satisfazem as necessidades do consumidor e as possíveis mudanças das necessidades. Assim para avaliar o comportamento do comprador devemos coletar os dados necessários de maneira que estas informações geradas por estes dados possam satisfazer esta demanda, assim será descrito o método dos 5-W para auxiliar na coleta, que são os seguintes:

- *Who* (quem) - nos leva a definir quem são os nossos consumidores atuais e potenciais, necessitando previamente um exame das características relevantes do mercado alvo, assim o exame de características demográficas (como idade, sexo, renda, formação),

geográficas (localização dos consumidores ou densidade do mercado alvo) e características psicográficas (atitudes, opiniões, interesses, etc.) se tornam necessárias para a definição dos mercados alvo. Dependendo do tipo do negócio, é interessante a identificação do perfil dos influenciadores de compra, sendo ainda mais relevantes quando tratamos do *business to business*.

- *What* (o que) – envolve a avaliação de como os produtos são consumidos e descartados, com que frequência os produtos são consumidos, diferenças de utilização entre grandes e pequenos usuários, e finalmente o que o usuário faz com os produtos da empresa após utilizados.
- *Where* (onde) – nos diz respeito à distribuição do produto, com relação aos canais estes podendo ser tradicionais como atacadistas e varejistas, mas também o varejo sem loja como as máquinas de venda ou varejo direto por catálogos, porta a porta e também através das ferramentas de internet.
- *When* (quando) – neste ponto nos preocupamos com influências que podem fazer com que o consumidor tenha seu hábito de compra definido no tempo, portanto incluímos a sazonalidade dos produtos, variação na atividade de compra causados por eventos promocionais.
- *Why* (por que) – finalmente temos de identificar os benefícios relacionados aos produtos que se tornam características básicas para a satisfação do cliente. Neste tópico as características dos concorrentes também devem ser levadas em consideração e ainda deve-se identificar as características não atendidas ainda pelos produtos disponíveis no mercado.

Continua o autor com o desafio de se entender porque os consumidores não compram os produtos da empresa, e ainda que haja muitas razões, algumas delas podem ser as seguintes descritas na tabela abaixo:

Tabela 5 – Razões potenciais para não se comprar o produto

Consumidores têm uma necessidade básica que o produto não atende;
O produto não atende ao estilo de vida ou à imagem dos não-consumidores;
Os produtos concorrentes tem melhores características ou benefícios;
O produto é muito caro para alguns consumidores;
Os não-consumidores podem enfrentar altos custos para mudar a marca;
Os não-consumidores não estão conscientes da existência do nosso produto;
Os não-consumidores tem concepção errônea do produto (imagem fraca);
A má distribuição dificulta a localização do produto.

Fonte: Adaptado de Ferrell et al (2000, p. 53)

Continua o autor, assim que detectadas todas as razões, o gerente deve avaliar as reais possibilidades de converter um não-consumidor para consumidor.

Ainda para reforçar o conceito do *Who* (quem), Las Casas (2006, p. 183), nos ressalva a importância de se identificar os papéis de compra, para que os esforços de marketing sejam corretamente aplicados para que possamos ter ações eficazes e principalmente eficientes, assim teremos os seguintes papéis no processo de compra:

- Iniciador – quem dá início ao processo de compra, onde este não necessita ser exatamente uma pessoa, mas qualquer estímulo externo ou interno, como uma propaganda ou comercial de TV.
- Influenciador – quem exerce influencia na opção de produto a ser comprado, exercendo opinião a respeito da marca, modelo, recursos, etc., sendo este influenciador qualquer fonte capaz de transmitir credibilidade e que realmente exerça influência na compra.
- Decisor – quem realmente decide sobre a compra, mesmo que não seja o comprador.
- Comprador – quem efetivamente faz a compra do produto, mesmo que não tenha sido o influenciador ou decisor.

- Usuário – quem irá consumir o produto, mesmo que não tenha participado das etapas anteriores sua opinião é muito importante para a coleta de *feedbacks*.

2.1.4.9.3. AMBIENTE INTERNO

O ultimo aspecto em ambientes a ser analisado é o ambiente interno que de acordo com Ferrell et al (2000, p. 53), é uma análise crítica atual e futura interna da empresa relacionada à objetivos, desempenho, alocação de recursos, estrutura e disputas políticas, assim temos três vertentes a serem analisadas:

- Objetivos e desempenhos atuais – avaliar o estado atual dos objetivos, metas da empresa, pois esta avaliação deve ser periódica afim de manter a consistência da missão com o ambiente da organização, sendo ainda um *input* necessário para as etapas finais do plano de marketing. Deve-se também avaliar o desempenho da estratégia com relação à volume de vendas, participação de mercado, rentabilidade e outras medidas que julgarem necessárias.
- Nível de disponibilidade de recursos – quanto de recursos organizacionais pode ser utilizado para os propósitos definidos pelo plano de marketing, sendo estes financeiros, humanos, experiência da empresa, ou quaisquer outros recursos disponíveis através de relacionamentos, alianças estratégicas ou grupos de consumidores.
- Cultura e estrutura organizacionais – neste estágio devem-se identificar quaisquer problemas atuais e futuros que possam a vir a prejudicar as atividades de marketing. A cultura da empresa é um grande fator a ser avaliado onde esta pode gerar grandes desafios para o gerente de marketing para aprovação de recursos para execução do plano e os problemas estruturais como diretoria e mudanças de cargos e problemas de motivação de equipe podem ser fatores que atrapalhem o desenvolvimento das tarefas de marketing, portanto todos estes itens devem ser avaliados para que o plano de marketing seja realista e implementável na empresa.

2.1.4.10. OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS

Segundo Silva et al (2006, p. 49), pesquisas e inteligências de marketing atingem a sua competência máxima quando consegue identificar oportunidades de negócios, para um novo mercado, produto ou inovação tecnológica onde são identificados diferenciais competitivos e interesse de consumo. A identificação destas oportunidades pode ser realizada quando ouvimos o mercado, detectando o que o cliente compra, mais sendo mais interessante saber o que este quer comprar mas não encontra.

2.1.4.10.1. SWOT

De acordo com Ferrell e Hartline (2009, p. 45), a análise SWOT analisa os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças). A análise deve ser conduzida observando as necessidades de mercado e concorrência. Assim através desta análise podemos identificar vantagens e desvantagens na satisfação das necessidades do mercado alvo, e assim determinar o que a companhia faz bem e no que precisa melhorar.

“A chave para desenvolver o foco estratégico é a combinação das forças da companhia com as oportunidades de mercado para que sejam criadas as capacidades de fornecimento de valor para os clientes, oferecendo diferenciais competitivos comparados aos concorrentes. E é em cima desta análise que devemos definir o foco estratégico da estratégia a ser desenvolvida.” (FERREL E HARTLINE, 2009 p.45).

Silva et al (2006, p 46), define a matriz SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) como um demonstrativo qualitativo de aspectos positivos de negativos de seu produto. Auxiliando assim na percepção do conjunto das variáveis controláveis e incontroláveis. Sua composição é feita em quadrantes, sendo estes quatro quadrados iguais onde a medida dos quadrantes terá o espaço o suficiente para colocar todos os tópicos necessários, tomando o cuidado para não gerar uma listagem muito grande, pois poderá deixar a análise confusa e pouco analítica. Usualmente quatro a seis tópicos por quadrante será o suficiente. E cada quadrante terá a sua função na matriz, sendo que os pontos fortes e pontos fracos estão

relacionados com a empresa e as oportunidades e ameaças estão relacionadas com o ambiente externo.

Abaixo segue um modelo de matriz SWOT com exemplos de preenchimento dados por Dias (2006, p. 368):

Figura 5 – Matriz SWOT

Empresa	Ambiente
Pontos Fortes Imagem da marca Qualidade diferenciada Fidelidade do consumidor Reconhecimento da marca Recursos financeiros Criatividade	Oportunidades Novas tecnologias Novos mercados Parceria com distribuidores Quedas dos juros
Pontos Fracos Custos elevados Preços altos Logística ineficiente Falta de planejamento Demora na entrega	Ameaças Crise econômica Desemprego Declínio do produto Novos concorrentes

Fonte: Dias (2006, p. 368)

Segue portanto uma descrição de cada quadrante dada por Silva et al (2006, p.46):

Pontos fortes – neste quadrante teremos os aspectos positivos da organização com relação ao produto, serviço ou unidade de negócio.

Pontos fracos – neste quadrante será listado os aspectos negativos da organização.

Oportunidades – serão analisados aspectos positivos do mercado com relação ao seu negócio, e assim como as anteriores é de vital importância para o planejamento estratégico, pois são variáveis incontroláveis.

Ameaças - serão analisados aspectos negativos do mercado com relação ao seu negócio, o que pode nos gerar inseguranças e incertezas para o negócio, também sendo estas variáveis incontrolláveis por se tratar de variáveis de ambiente externo.

Abaixo segue uma tabela para análise da matriz SWOT com exemplos de diagnósticos dados por Dias (2006, p. 368):

Tabela 6 – Exemplo de reflexão estratégica com base na análise SWOT

Cenários	A empresa apresenta mais:	O mercado apresenta mais:	Classificação
1	Pontos fortes	Oportunidades	A empresa deverá ter boas condições para ser vencedora .
2	Pontos fortes	Ameaças	A empresa deverá estar preparada para sobreviver em um cenário adverso.
3	Pontos fracos	Oportunidades	A empresa deve se preparar melhor para não perder as oportunidades.
4	Pontos fracos	Ameaças	A empresa deve se aprimorar porque tem sérios riscos de desaparecer .

Fonte: Dias (2006, p. 368):

2.1.4.10.2. Matriz BCG

Segundo Zenone (2007, p. 50), define que a matriz BCG é uma técnica matricial de avaliação de portfólio de negócios criada pelo Boston Consulting Group, onde tem por função gerar uma visualização bidimensional de cada negócio da empresa. Esta matriz é formada por dois eixos, sendo o vertical a taxa de crescimento de mercado e o horizontal a participação relativa de mercado.

Fig. 6 – Representação da Matriz BCG

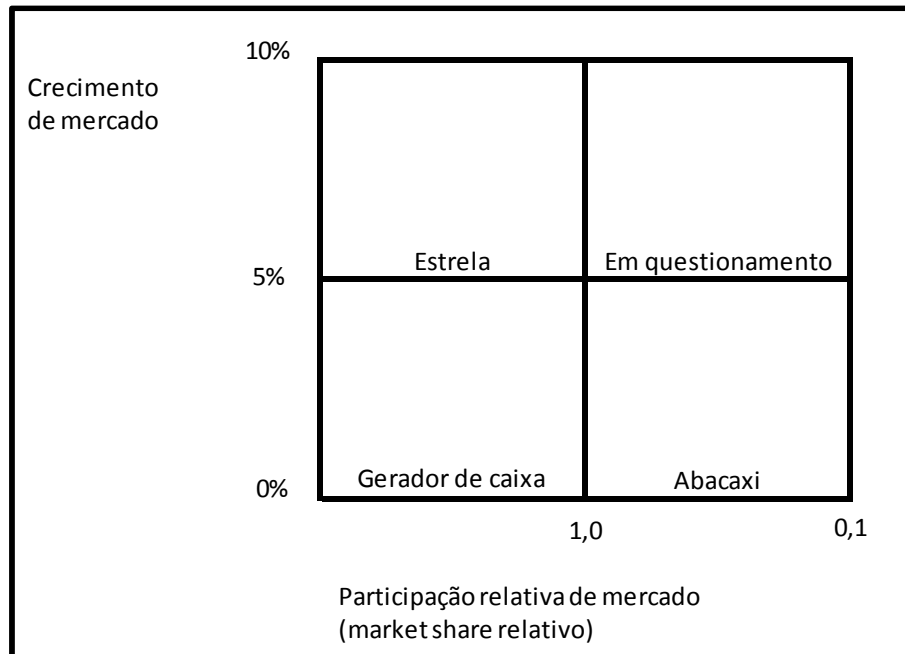


Fonte: Adaptado de Zenone (2007, p. 50)

De acordo com Silva et al (2006, p 49), elucida que este instrumento é de grande utilidade para analisar e determinar as unidades que vão ter investimentos, as que vão ser mantidas e as que serão eliminadas, baseando-se na taxa de crescimento no mercado e a participação relativa.

Ainda o autor detalha a composição da matriz BCG, como uma matriz formada por quadrantes, onde o eixo vertical é a taxa de crescimento anual do mercado, sendo os valores máximos e mínimos resultantes da taxa mais alta e baixa verificada nas análises realizadas anteriormente, sendo o eixo horizontal traçado em cima do ponto médio da taxa de crescimento, já o eixo horizontal representa a participação relativa de mercado em relação ao seu principal concorrente, este parâmetro é simplesmente a relação do *Market share* de sua empresa pelo *market share* do principal concorrente (SILVA ET AL, 2006, p.49).

Figura 7 – Matriz BCG



Fonte: (SILVA ET AL, 2006, p.52)

Silva et al (2006, p.49) descreve os quadrantes da matriz BCG como:

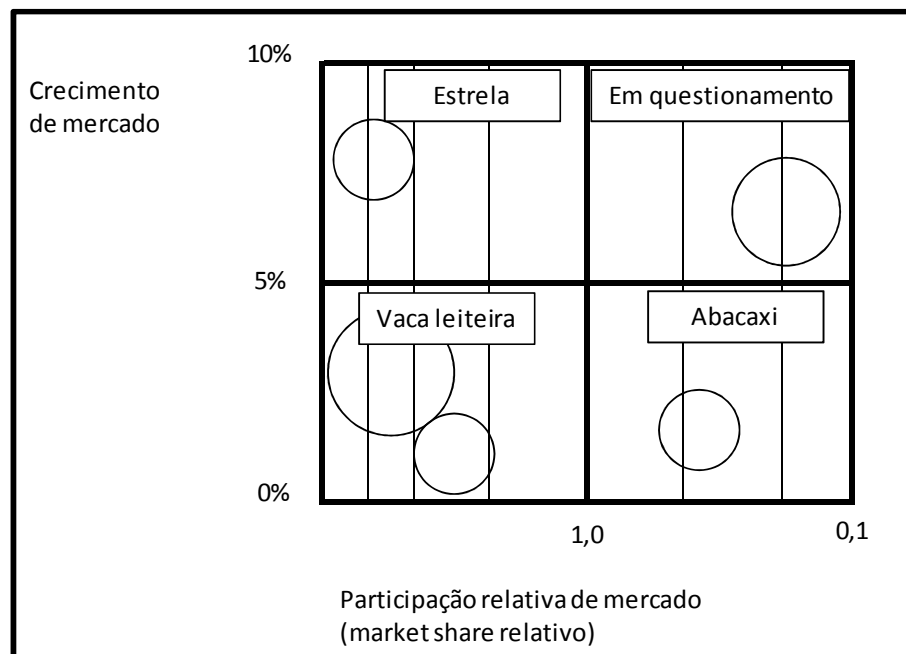
O quadrante estrela (star) – é quando o portfólio está em um mercado de elevado crescimento e com excelente participação relativa, sendo este considerado um líder de mercado apresentando, mas que possui elevados custos de manutenção para manter a posição e provocar crescimento de mercado.

- O quadrante em questionamento (*question mark*, interrogação, dúvida, oportunidade) – está em um mercado de elevado crescimento e com participação relativa reduzida. São estas características de produtos novos ou em estágio de aperfeiçoamento, sendo este um estágio necessário para se tornar líder.
- O quadrante gerador de caixa (*cash cow* ou vaca leiteira) – é um gerador de dinheiro no caixa da empresa, está situado em um mercado de crescimento estável ou reduzido, mas com grande participação relativa. Na maioria dos casos é um portfólio mais maduro que já foi estrela e agora assegura recursos para serem aplicados a portfólios que se encontram no quadrante estrela. O ideal é tentar prolongar o

máximo a vida útil como gerador de caixa e monitorar antes que este chegue ao quadrante abacaxi.

- O quadrante abacaxi (*dog*, cão, animal de estimação) – é quando o portfólio se encontra em um baixo crescimento de mercado e péssima participação relativa. Os produtos, serviços ou unidade de negócio que se encontra neste quadrante tende a permanecer enquanto estiver gerando algum volume de vendas, mas quando apresentar prejuízo operacional terá o ciclo de vida completado.

Figura 8 – BCG simulação



Fonte: (SILVA ET AL, 2006, p. 54)

Silva et al, (2006, p.49) afirma ainda o autor, que utilizando círculos em tamanhos diferentes conforme a figura 5 conseguiremos ter uma visualização mais precisa da atual situação do portfólio, pois estes círculos representarão o volume de vendas da empresa com relação ao total de vendas da empresa.

Tabela 7 – Quesitos básicos para estratégias e táticas

Estrela	Gerador de caixa	Abacaxi	Em questionamento
Investir para crescimento de market share e do mercado	Tentar manter o market share	Perda de market share para melhor lucratividade	Segmentar. Investir em Pesquisa e Desenvolvimento
Ampliação de linhas	Manter produto sem alterações	Descontinuar apresentações ou outras variáveis sem lucratividade, reduzir linha	Investir muito em P&D
Marketing agressivo	Marketing conservador	Reduzir muito ou eliminar esforços de marketing	Marketing orientado para seletividade e segmentação
Ampliar distribuição	Manter distribuição com lucratividade	Reduzir distribuição numa estratégia de retirada de campo	Distribuição seletiva e segmentada
Conquistar economia de escala	Reduzir custos variáveis	Reduzir fortemente custos fixos e variáveis	Controlar custos devido ao elevado investimento em P&D
Foco no marketing interno e na motivação	Manter todos os responsáveis pela manutenção da lucratividade	Muito cuidado para retirada estratégica. Não deve prejudicar a imagem da empresa	Envolver todos para o sucesso das inovações
Preço agressivo	Preço estável	Preço em queda	Preço coerente com a seletividade e segmentação
Quando passa para gerador de caixa?	Como pode voltar a ser estrela?	Vale a pena reinvestir em P&D e relançar?	Gerando uma estrela ou gerador de caixa?

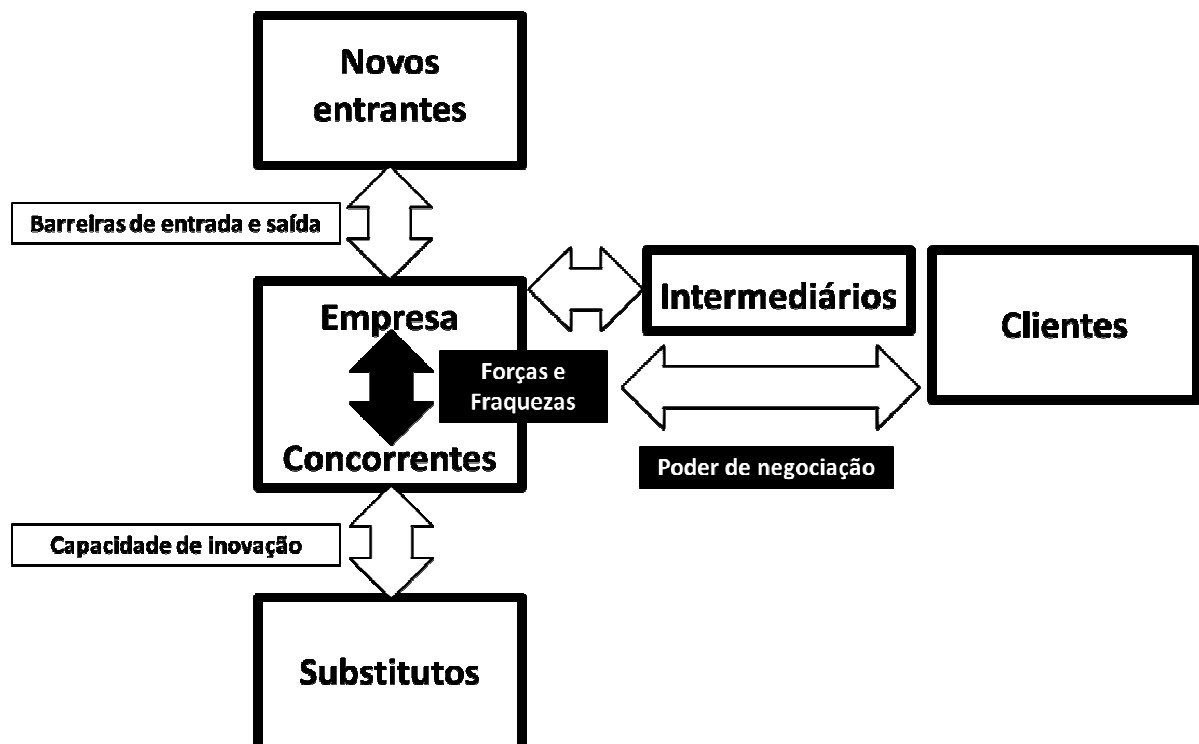
Fonte: (SILVA ET AL, 2006, p. 56)

Com esta visualização conseguiremos ver onde a empresa no geral está situada, e diante destas análises, ações estratégicas serão tomadas conforme a tabela 2.

2.1.4.10.3. ANÁLISE DE FORÇAS COMPETITIVAS E ENTRANTES POTENCIAIS

Quando precisamos analisar forças competitivas, podemos verificar o modelo de Michael Potter, onde de acordo com Zenone et al (2011, p.214) é uma análise da empresa na cadeia produtiva, onde é avaliado qual o poder de superação de riscos do relacionamento com os stakeholders, pois nestes avaliamos a relação com clientes, fornecedores, distribuidores e possíveis ameaças como novos entrantes e produtos substitutos, como é demonstrado na figura 5.

Figura 9 – Cinco forças de Poder



Fonte: Zenone et al (2011, p.214)

Zenone et al (2011, p.214), descreve onde deve observar o poder de negociação que a empresa tem com os seus fornecedores, pode se tornar uma força ou fraqueza no negócio, pois caso um fornecedor esteja dominando o mercado do segmento no qual a empresa atua, esta pode se tornar uma grande fraqueza, sendo necessário o desenvolvimento de outros fornecedores para reduzir os riscos, e este comportamento podemos verificar com os intermediários e clientes.

Ainda o autor cita a vertente dos produtos substitutos e novos entrantes, pois quando comparamos os concorrentes diretos e indiretos, as condições de competição ficam mais claras. E quando verificamos a ameaça de entrantes, nos é sugerida a criação de barreiras de entrada para a proteção da empresa no mercado, como patentes e proteções legais, econômicas e mercadológicas. Já com relação à proteção de entrantes substitutos, isto pode levar a empresa à obsolescência, portanto a inovação seria o melhor recurso.

De acordo com Silva et al (2006, p.58), a análise objetiva e realista em matrizes auxilia a compreender a situação e definir objetivos, estratégias e táticas. Caso a análise seja a disputa com outros similares numa mesma área é preciso entender este conjunto de rivalidade e competências, portanto esta matriz irá lhe indicar quais as competências que a empresa apresenta como vantagem com relação a cada concorrente, apresentando assim boas sugestões para as estratégias e táticas.

Tabela 8 – Avaliação da rivalidade e competências entre concorrentes atuais

Itens estratégicos	Peso %	Nossa empresa		Concorrentes atuais					
				1		2		3	
		Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total
Total de pontos									

Fonte: Silva et al (2006, p.58)

Para Zenone et al (2011, p.49) o processo de criação da matriz, onde inicialmente as competências relevantes do negócio devem ser levantadas, e normalmente não passam de 20 itens e os principais concorrentes. O conjunto destas competências devem representar as que asseguram o sucesso do portfolio, sendo que estas competências devem somar 100 % dos pontos, e quanto aos concorrentes, estes devem representar 60 a 70% do mercado. O peso é uma valorização, ou seja uma relevância da competência atribuído na tabela. Assim para dimensionarmos o peso ou preencher a tabela, isto pode ser feito por meio de uma pesquisa de mercado, junto com os clientes ou colaboradores, para que assim o cenário seja o mais real possível. E quando chegamos aos totais, multiplicando o peso pela nota, teremos uma visualização técnica da situação em cada competência, como podemos verificar na tabela 9.

Tabela 9 – Avaliação da rivalidade e competências entre concorrentes atuais

Itens estratégicos	Peso %	Nossa empresa		Concorrentes atuais					
				1		2		3	
		Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total
Preço	20	4	80	5	100	3	60	1	20
Telemarketing	20	4	80	5	100	3	60	2	40
Assistência técnica	15	4	60	4	60	5	75	1	15
Cor e design	15	4	60	4	60	4	60	1	15
Qualidade	10	4	40	4	40	4	40	1	10
Distribuição	10	4	40	5	50	4	40	3	30
Diferenciação	5	3	15	3	15	3	15	1	5
Condições de pagamento	5	3	15	3	15	3	15	4	20
Total de pontos	100%		390		440		365		155

Fonte: Silva et al (2006, p. 62)

Mas quando avaliamos entrantes potenciais, Silva et al (2006, p. 63) nos diz que esta análise é necessária, mas as variantes serão as dificuldades de entrada que este novo player encontrará, tanto das dificuldades estratégicas quanto das possibilidades empresariais e curto e longo prazo, conforme a tabela 10.

Tabela 10 – Avaliação de entrantes potenciais

Tipos de barreira à entrada	Graus de eficácia à barreira				Prazo para solução da barreira	
	Alto	Médio	Baixo	Nenhum	Curto	Longo
Licenciamento do produto	x				x	
Importação de matérias-primas			x		x	
Construção da fábrica poluente	x				x	
Patente da tecnologia				x	x	
Necessidade de elevado capital de giro		x				x
Marca desconhecida		x				x
Diferencial competitivo do produto	x				x	
Diretoria não conhece o mercado			x			x

Fonte: Silva et al (2006, p. 64)

2.1.4.10.5 – CVA – CUSTOMER VALUE ANALYSIS

Para Silva et al (2006, p. 63), o motivo de se analisar os valores pelos clientes, é o fato deles mesmos possuírem as informações de que necessitamos. Ainda a agregação de valor a um produto ou serviço é de total importância na alta competitividade, onde mais que atribuir valor ao produto é conseguir que o mercado perceba este valor. Esta matriz compara qualitativamente e quantitativamente a performance do portfolio com relação ao concorrente, similar á análise das forças competitivas, baseando-se também em notas, índices e pesos. E através destas características podemos observar na tabela 11 e 12.

Tabela 11 – Tabela CVA – Preço

Atributos de preço	Peso %	Nosso Produto	Produtos concorrentes						Média dos concorrentes	Índice do nosso preço sobre a média	
			1	2	3	4	5	6			
Relação benefício	50	2	100	5	250	2	100	2	100	150	0,66
Embalagem/design	20	3	60	5	100	3	60	3	60	73	0,82
Condições de pagamento	30	3	90	4	120	2	60	3	90	90	1,00
	100		250		470		220		250	313	0,80

Fonte: Silva et al (2006, p. 63)

Tabela 12 – Tabela CVA - Qualidade

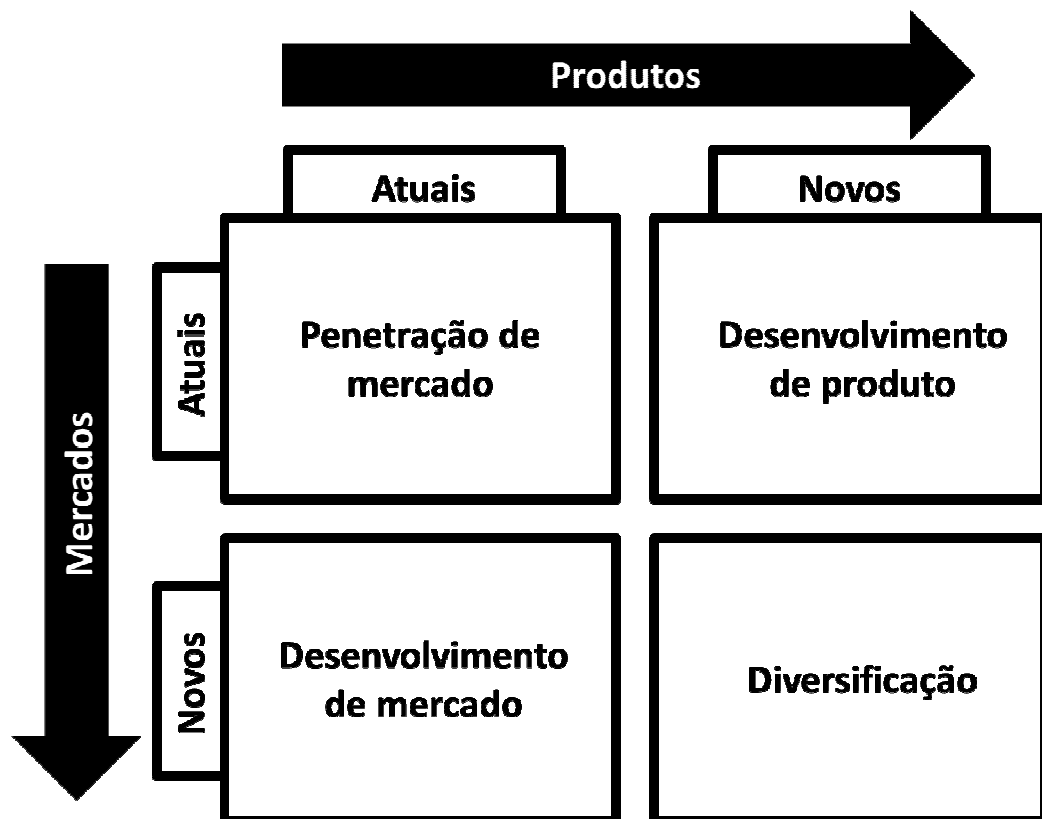
Atributos de qualidade	Peso %	Nosso Produto	Produtos concorrentes						Média dos concorrentes	Índice da nossa qualidade sobre a média	
			1	2	3	4	5	6			
Segurança do produto	20	5	100	5	100	4	80	4	80	86	1,16
Vários usos	10	4	40	4	40	3	30	2	20	30	1,33
Assistência técnica	70	3	210	4	280	2	140	2	140	187	1,12
	100		350		420		250		240	303	1,16

Fonte: Silva et al (2006, p. 63)

2.1.4.10.6. MATRIZ DE ANSOFF

Conforme Silva et al (2006, p. 63), a matriz desenvolvida por Igor Ansoff tem por fim analisar o crescimento empresarial conhecida por *Grid* (rede) de expansão produto/mercado, seguindo a linha de pensamento que uma organização pode crescer por meio de produtos e mercados atuais e novos. Assim é uma forma simples de perceber as possibilidades de mercado e produto, conforme a figura 10.

Figura 10 – Matriz de Ansoff



Fonte: Silva et al (2006, p. 63)

Continuando o autor com a definição de algumas estratégias de mercado baseado nesta matriz como segue:

- Estratégia de penetração de mercado – objetiva modificar o marketing mix para que no mesmo mercado aumentemos o marketing share;

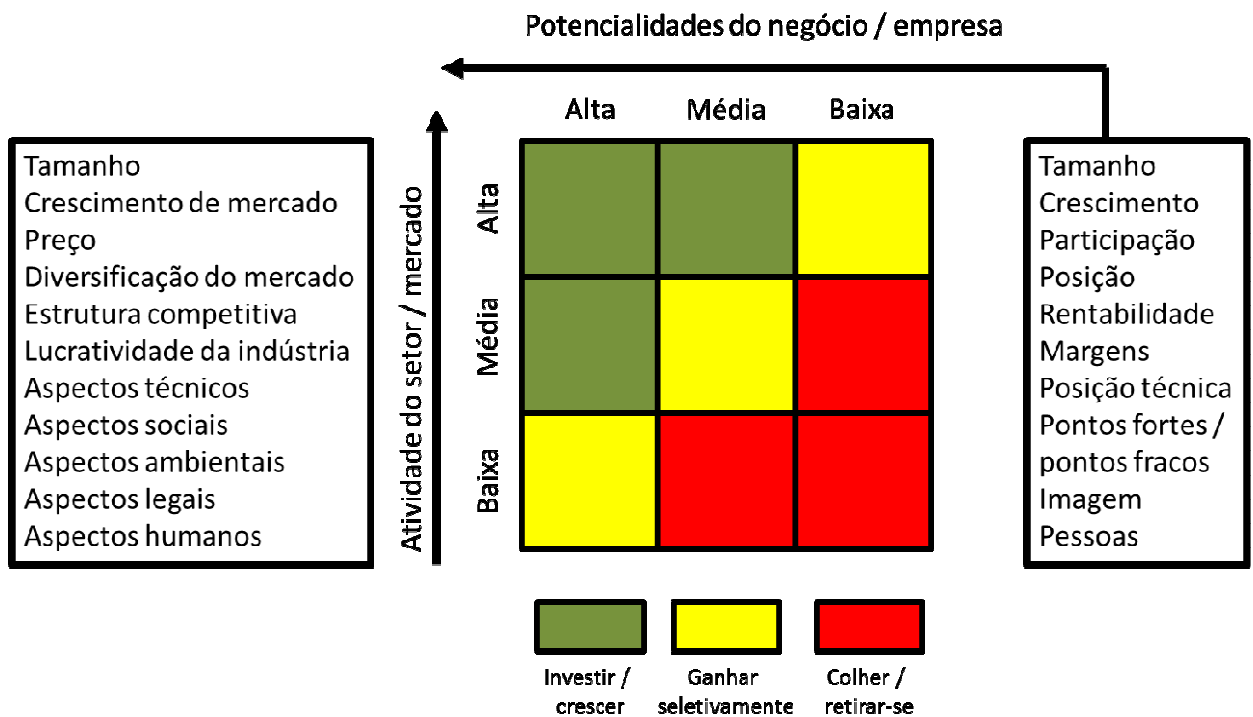
- Estratégia de desenvolvimento de mercado – objetiva aumentar os mercados de atuação com os produtos existentes.
- Estratégia de desenvolvimento de produto – objetiva aumentar os negócios através de novos produtos ou variantes da linha para desenvolver o mercado existente.
- Estratégia de diversificação e aumentar os negócios – objetiva expandir a organização por meio de oportunidades diferentes das atuais através de outros ramos de negócio ou atividades.

2.1.4.10.7. POLITICA DIRECIONAL / GE

Conforme Zenone et al (2011, p. 216), a matriz de atratividade versus força do negócio é também conhecida como matriz GE, pelo fato de ter sido criada pela empresa General Eletric, para que esta tivesse uma maior compressão de seu portfólio de negócio, permitindo assim determinar os rumos da organização com relação aos seus produtos, serviços e mercados em longo prazo.

Silva et al (2006, p. 71), define os componentes da matriz como potencialidades do negócio/empresa e atratividades do setor/mercado, que em suma é a definição, que tem por objetivo indicar os possíveis direcionamentos estratégicos em seus investimentos. Cada um destes índices em análise deve ser classificado em baixo, médio e alto com relação à atratividade de mercado e potencialidade de negócio conforme abaixo:

Figura 11 – Matriz de política direcional / GE



Fonte: Silva et al (2006, p. 71)

Segundo Zenone et al (2011, p. 216), a atratividade de mercado pode ser avaliada de acordo com seu tamanho em valor e volume de negócios dentro do país, considerando sempre as variantes que influenciam neste mercado para uma melhor precisão. Já a avaliação dos concorrentes devem conter critérios para estabelecer quem são os fortes, médios e fracos e a posição da empresa com relação a estes. Assim de posse destes dados na matriz GE, algumas considerações poderão ser efetuadas conforme mostra a seguir:

Figura 12 – Matriz GE – Análise

		Atividade de mercado		
		Alta	Média	Baixa
Posição do negócio HABILIDADE EM COMPETIR	Alta	PROTEGER A POSIÇÃO <ul style="list-style-type: none"> Investir para crescer o máximo Concentrar esforços para manter a força <p>"A"</p>	CRESCER SELETIVAMENTE <ul style="list-style-type: none"> Investir fortemente nos segmentos mais atraentes Crescer em habilidades para deter os concorrentes Enfatar a rentabilidade via aumento da produtividade <p>"A"</p>	PROTEGER E REFORÇAR <ul style="list-style-type: none"> Administrar os ganhos atuais Concentrar em segmentos atraentes Proteger forças <p>"B"</p>
	Média	INVESTIR PARA CRESCER <ul style="list-style-type: none"> Desafiar pela liderança Crescer seletivamente nos pontos fortes Reforçar áreas vulneráveis <p>"A"</p>	SELETIVIDADE/ADMINISTRAR PARA O LUCRO <ul style="list-style-type: none"> Proteger os programas existentes Concentrar os investimentos em segmentos de boa rentabilidade e de riscos relativamente baixos <p>"B"</p>	ADMINISTRAR PARA O LUCRO <ul style="list-style-type: none"> Proteger a posição nos segmentos mais rentáveis Ampliar a linha de produtos Minimizar o investimento <p>"C"</p>
	Baixa	CRESCER SELETIVAMENTE <ul style="list-style-type: none"> Reforçar as forças limitadas Procurar meios para reforçar as fraquezas Retirar-se se não houver indicadores de crescimento sustentável <p>"B"</p>	EXPANSÃO LIMITADA OU DESACELERAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> Procurar maneiras de expandir-se sem alto risco; caso contrário, minimizar os investimentos e racionalizar operações <p>"C"</p>	ABANDONAR <ul style="list-style-type: none"> Vender no momento certo para maximizar o capital investido Cortar custos fixos e evitar investimentos <p>"C"</p>

Fonte: Silva et al (2006, p. 72),

De acordo com Silva et al (2006, p. 72), quando houver uma alta atratividade e potencialidade de mercado deve-se investir buscando crescimento, e mesmo quando temos uma potencialidade média, mas acompanhada de uma alta atratividade, ou se temos uma potencialidade alta, mas uma atratividade média o investimento ainda é considerado. Nos pontos intermediários a empresa deve procurar resultados seletivamente. Em situações de baixa atratividade e média potencialidade, e média atratividade e média potencialidade, e o pior caso atratividade e potencialidade baixa, a empresa deve conseguir os resultados possíveis e considerar a retirada.

2.1.4.11. FORMULAÇÃO DE OBJETIVOS E METAS

Conforme Silva et al (2006, p. 75), o objetivo é o estado futuro a ser alcançado como resultado do planejamento estratégico e deve responder à seguinte questão: o que e quanto se deseja alcançar? Através do objetivo devem-se derivar as metas que a empresa deverá atingir no futuro para alcançar o objetivo, assim quanto mais distante o prazo para o objetivo mais importante será o papel das metas para que a empresa continue orientada no alcance do objetivo. Em marketing podemos ainda definir o objetivo como alvo almejado.

Temos uma definição onde às metas e objetivos são relacionados por Kotler (2006, p. 52): “Os gerentes utilizam o termo metas para descrever objetivos em termos de magnitude e prazo.”. Assim quando estabelecemos que nós seremos a maior empresa do interior de São Paulo no ramo de colchões, estamos nos referindo ao objetivo mas quando especificamos que devemos atingir a venda de R\$ 30.000,00 até o final de 2013 estamos nos referindo da meta.

Ainda continua o autor, descrevendo que os objetivos devem ser organizados hierarquicamente do mais importante para o menos importante, pois caso contrário os próprios colaboradores se encarregarão de realizar esta tarefa em suas cabeças naturalmente.

Segundo Silva et al (2006, p. 78), os objetivos podem ser de curto, médio e longo prazo e devem ser derivados em metas que de devem ser:

- Atingíveis – a ponto de levar a equipe à superação, mas devem ser percebidas como possíveis de serem cumpridas.
- Consistentes – estas metas não podem gerar conflitos entre si e nem com a visão, missão e valores da empresa, portanto não devem ir contra a raiz da empresa.
- Definíveis e quantificáveis (quando possível) – ter uma meta quantificável e com prazo definido ajuda na mensuração e controle da ação a ser feita, portanto isto destaca a importância de se controlar a ação a ser tomada para verificar se a ação está caminhando para o atingimento dos níveis necessários.

- Realistas – a meta deve ser plausível diante da estrutura da empresa, assim a probabilidade de sucesso será maior.
- Relevantes – estas metas devem representar a importância necessária para a atual situação da empresa, assim esta escolha cabe aos planejadores responsáveis.
- Temporais – o atingimento da meta não basta, a tarefa precisa ser feita em tempo hábil e adequado.

2.1.4.12. ESTRATÉGIA

Quando tratamos da estratégia a ser adotada no plano de marketing, temos várias opções a serem consideradas, sendo que estas devem ser escolhidas a se adequarem à necessidade do plano e perfil da empresa e necessidade encontrada como podemos verificar na seguinte citação:

“As análises realizadas na primeira fase do planejamento oferecem fundamentos para as escolhas de cada opção nos diversos tipos de estratégias. Devem-se levar em conta ainda a busca de eficácia na alocação de recursos e sua otimização, bem como a missão da empresa, seus valores, cultura, ativos e competências.” ZENONE ET AL (2011, p.220).

Assim verificamos também que a estratégia está fortemente ligada à análise interna realizada pela empresa comentada anteriormente, para que seja identificado o tamanho do passo que a empresa pode dar, além de sempre procurar o alinhamento com as raízes da empresa.

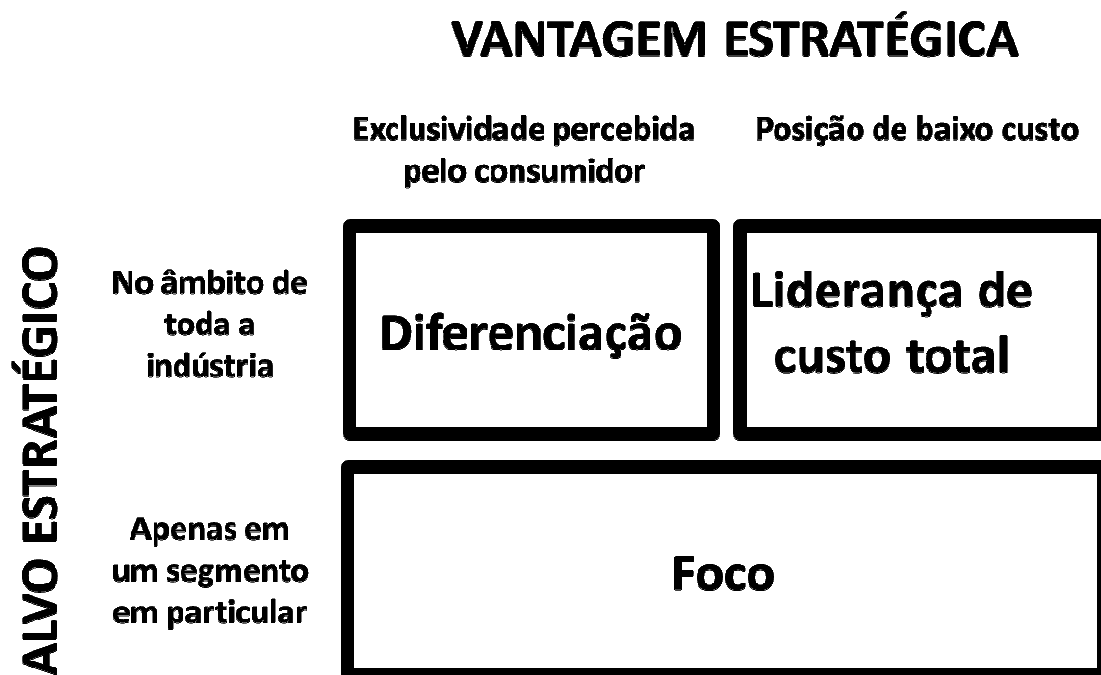
Conforme Gioia et al (2006, p. 73), quando uma empresa escolhe uma estratégia, esta também define a sua maneira de atuar no mercado, sendo que independentemente da estratégia escolhida, é necessária que uma vantagem competitiva sustentável (VCS) seja gerada e para isto três características são necessárias:

- Baseada nos ativos disponíveis da empresa e suas competências;
- Definição do mercado alvo;
- Definição dos concorrentes deste mercado alvo

2.1.4.12.1. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE COMPETIÇÃO

Conforme Gioia et al (2006, p. 74), quando tratamos de estratégias genéricas de competição, Porter define três estratégias conforme a imagem abaixo:

Figura 13 – Estratégias genéricas competitivas



Fonte: Zenone et al (2011, p. 221)

Continua o autor com a descrição de cada uma das estratégias, primeira pela diferenciação, onde características do produto são planejadas de modo a se tornar um produto de maior valor percebido pelo cliente, capaz de entregar este valor e ainda oferecer dificuldades de ser copiado pelo concorrente.

Gioia et al (2006, p. 76), descreve a liderança de custo não somente como uma economia na produção do produto para entrega de menor preço através de economia de escala, mão de obra e automação de processo, mas em âmbito mais amplo podemos obter mais meios de obter uma redução de custos como simplificação do produto, alteração do *design* e matéria prima, e ainda por privilégios

e vantagens com relação à acesso de matéria prima, mão de obra e parcerias nos canais de distribuição.

O autor define a estratégia de foco como a concentração de esforços da empresa em uma fatia do mercado ou de um tipo específico de produto.

2.1.4.12.2. ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

Las Casas (2005, p. 101) define o posicionamento como a percepção dos clientes com relação ao produto ou marca. É a percepção formada na mente do cliente, onde o gerente deve tentar identificar quais são os atributos necessários para gerar esta percepção, e como podemos observar o papel das comunicações na estratégia de posicionamento se torna fundamental. Mas nem só pelo atributo do produto é gerado o posicionamento, mas também pode ser gerado das seguinte maneiras:

- Posicionamento por atributo: onde é direcionado diretamente para o produto;
- Posicionamento por benefício: onde o foco é a necessidade e desejos do consumidor;
- Posicionamento por uso e aplicação: como no caso de um carro de passeio, ou esportivo;
- Posicionamento por usuário: onde as características do consumidor são avaliadas para o enfoque do produto;
- Posicionamento por concorrente: onde a comparação direta com o concorrente é feita, quanto à benefícios, ofertas, e demais meios disponíveis.

2.1.4.12.3. ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO

De acordo com Zenone et al (2011, p. 222), a segmentação é fundamental para o posicionamento, pois é definido onde a empresa irá atuar quanto a mercados e grupos de consumidores, mas antes é necessário definir estrategicamente o método de atuação da corporação:

- Atuação diferenciada – onde a empresa opta por um segmento distinto onde é feita a elaboração de um mix de marketing específico para atender perfeitamente (ou o mais próximo possível) as necessidades e desejos deste segmento, demandando assim um conhecimento muito profundo do alvo.
- Atuação indiferenciada – onde a empresa trabalha basicamente com *commodities* para atender a vários segmentos utilizando o mesmo *mix* de marketing.
- Atuação concentrada – onde a empresa resolve por trabalhar com mercados específicos onde existem as exigências de especificação, mas devido às limitações de recursos de maneira seletiva por não dar conta de atender os demais segmentos.

O autor afirma que a segmentação de mercado é bem flexível e pode feita de acordo com a tabela abaixo:

Tabela 13 – Tipos de segmentação

Segmentação	Consumidores finais	Consumidores organizacionais
GEOGRÁFICA	nações, estados, regiões, bairros, local de compra, local de trabalho	ramo de atividade, porte, faturamento, número de funcionários, localização, área de atuação, mercados atendidos, regiões de concentração ou polos produtivos
DEMOGRÁFICA	sexo, idade, renda, estado civil, escolaridade, ocupação, religião, raça	
PSICOGRÁFICA	grupo social, estilo de vida, hábitos e atitudes, personalidades, valores	
COMPORTAMENTAL	conhecimento e atitude frente ao produto, ocasião de compra, benefícios procurados, status do usuário, índice de utilização	
OPERACIONAL		tipos de tecnologia, índices de utilização, recursos disponíveis
ABORDAGEM DE COMPRA		relativa à hierarquia e organização dos envolvidos no processo de compra
FATORES SITUACIONAIS		urgência, frequência, aplicações, tamanhos de pedido
PERFIS PESSOAIS		relacionamento entre compradores e profissionais da empresa vendedora

Fonte: Adaptado de Zenone et al (2011, p. 223)

2.1.4.12.3. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Para que seja definida a estratégia de crescimento, as análises de ambiente devem ser feitas previamente para que a análise SWOT seja feita e assim as oportunidades detectadas sejam utilizadas para se determinar as movimentações de produto e mercado através da matriz de Ansoff, como pode ser observado na citação abaixo:

“O plano de marketing normalmente apresenta objetivos de crescimento, especialmente baseados nas oportunidades observadas na análise SWOT. Entre as escolhas estratégicas, a empresa define em quais e quantos mercados e com quais produtos atuar. Há várias alternativas estratégicas de crescimento, resultantes da articulação destes elementos (ANSOFF, 1997): penetração, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados ou diversificação.” ZENONE ET AL (2011, p. 223).

Gioia et al (2006, p. 77) destaca a importância da utilização da matriz de Ansoff quando a empresa sempre se concentra em um processo de melhoria contínua, melhorando seus custos e desempenhos, obtendo maior lucratividade e faturamento, estas acabam por conseguir uma folga em suas operações e abrindo oportunidades operacionais para crescimento, sejam estes de mercado ou produto, mas isto deve ser feita de maneira criteriosa.

2.1.4.12.4. ESTRATÉGIA POR PERFIL DE EMPRESA

Conforme Kotler (2006, p. 344) as empresas podem ser classificadas de acordo com a sua participação de mercado e através desta classificação a empresa deve adotar certas estratégias para manter ou ampliar a sua posição no mercado, sendo estas classificações as seguintes descritas na imagem abaixo:

Figura 14 – Estratégias competitivas por perfil de empresa

Ocupantes de nicho de mercado	Seguidora de mercado	Desafiante de mercado	Líder de mercado
10 %	20 %	30%	40%

Fonte: Kotler (2006, p. 344)

Segundo Zenone et al (2011, p. 225) as empresas líderes de mercado tem o objetivo de fazer o possível para manter o posicionamento de líder, sempre propondo inovações através de pesquisas e desenvolvimento para manter a sua atratividade e atualização de portfólio, pois é uma posição que necessita uma manutenção constante devido às constantes investidas dos concorrentes. As empresas desafiantes tem sua estratégia de marketing voltada para o ataque à empresa líder através de diferenciações no mix de marketing para que um valor percebido seja maior. Para as empresas seguidoras, uma atuação tão árdua não é característica no que se diz à inovação, mas se mantém com boa lucratividade através da cópia de estratégias das líderes e desafiantes. Já as empresas ocupantes de nicho, atendem às necessidades específicas do segmento, desenvolvendo um mix de produtos otimizado, criando assim uma grande diferenciação difícil de ser copiada pelas empresas maiores, sendo também relacionada à estratégia de foco.

2.1.4.12.5. ESTRATÉGIA DO MARKETING MIX

De acordo com Dias (2006, p. 371), quando estamos no estágio de desenvolvimento da estratégia do plano, a consideração do marketing mix é fundamental pois são ferramentas básicas da estratégia de marketing, assim o total alinhamento do marketing mix com as diretrizes da empresa é fundamental para a

correta coerência das análises e decisões. A imagem a seguir mostra as variáveis que compõe os 4Ps de marketing.

Figura 15 – Variáveis dos 4Ps

Produto Variedade Qualidade Design Características Marca Embalagem Tamanhos Serviços Garantias Devoluções	Preço Preço de lista Descontos Concessões Prazo de pagamento Condições de financiamento
Praça Canais Cobertura Variedades Locais Estoque Transporte	Promoção Promoção de vendas Publicidade Força de vendas Relações públicas Marketing direto

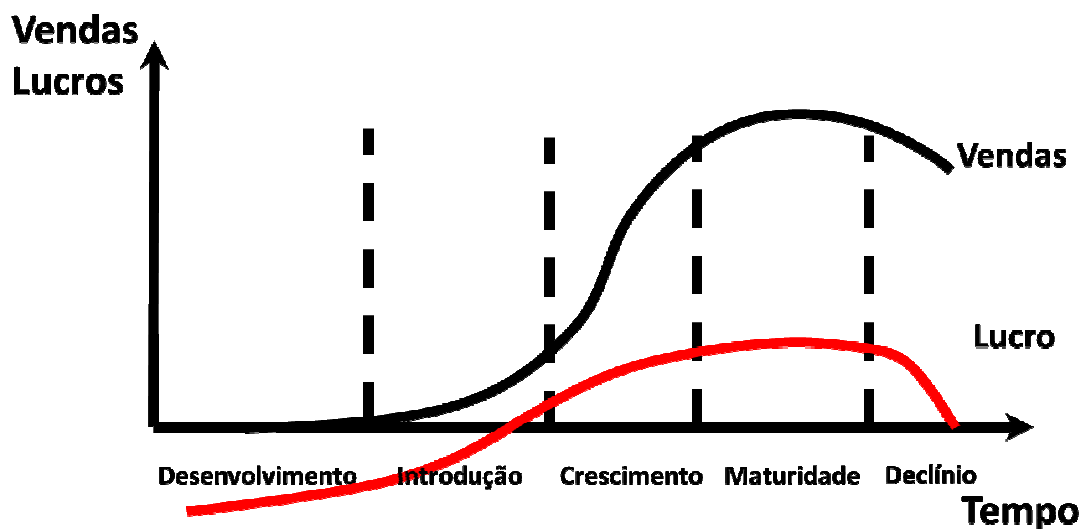
Fonte: Dias (2006, p. 371)

Segundo Zenone et al (2011, p. 225), as variáveis do marketing mix são denominadas controláveis pelo fato de intervir alterando as características de consumo, sendo que estas alterações de nível tático devem estar em sintonia com o nível estratégico da empresa, para que a sinergia seja mantidas nas ações do plano.

2.1.4.12.6. CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Conforme Las Casas (2005, p. 107), a análise do ciclo de vida não se resume somente ao produto, mas também, a uma marca específica ou categoria, para que as ações corretas sejam tomadas no estágio correto em que o produto se encontra.

Figura 16 – Ciclo de vida do produto



Fonte: Adaptação Las Casas (2005, p. 107), Ferrell (2000, p.108)

Continua o autor, na fase da introdução o produto é efetivamente lançado, sendo esta uma fase de muitos custos referentes a adaptações e ajustes dos produtos, e temos ainda uma grande necessidade de divulgação. Já na fase de crescimento o produto começa a dar lucro devido à sua aceitação devido aos esforços na etapa anterior, assim neste período é necessária a divulgação da marca relacionando-a com o produto, pois o crescimento nas vendas despertará interesse dos concorrentes, e ainda será necessária a adaptação dos preços, pois a concorrência tenderá a puxar os preços para baixo. Já na maturidade as vendas ficam estagnadas e o preço do produto sofre grandes pressões para diminuir, assim é necessário um esforço promocional muito árduo para manter as vendas, assim como buscar nichos de mercado, relançar o produto, mudanças de campanha promocional, novos posicionamentos para ainda tentar estender a vida do produto o máximo possível. E finalmente no declínio, se elimina os produtos não rentáveis da linha não os fornecendo mais ao mercado de maneira a não causar impactos

negativos à empresa e exige-se uma grande redução nas verbas para a sustentação deste tipo de produto.

Ferrell et al (2000, p.107) descreve o estágio de desenvolvimento, como um estágio sem receitas de venda, onde temos lucro negativo devido aos custos inerentes ao desenvolvimento do produto, ainda com um risco envolvido, mais muitos produtos fracassam em seu desenvolvimento. Assim, ainda que as atividades de marketing não iniciem neste estágio, a alocação de recursos e o correto envolvimento para que os novos produtos realmente satisfaçam as necessidades dos clientes sejam atendidas e que também exerçam vantagens competitivas sobre os concorrentes.

2.1.4.13. ORÇAMENTO

Las Casas (2005, p.124), descreve o orçamento como um planejamento para as finanças feitas com base nas previsões de vendas em um determinado período e alocação de recursos para alimentar financeiramente a estrutura da empresa para executar os seus objetivos, inclusive para a execução do plano de marketing. Portanto a interação do marketing com os departamentos envolvidos no orçamento da empresa se torna importante para o melhor dimensionamento dos recursos. Mas interno ao orçamento temos muitos fatores a serem considerados, mas para o marketing os aspectos relacionados à vendas são mais relevantes:

- Orçamento de vendas;
- Receita projetada de vendas;
- Orçamento de despesas de vendas;
- Orçamento de lucros e perdas;
- Custos de vendas adicionais.

Continuando o autor, relata que as estimativas de despesas de venda são todos os gastos necessários para se atingirem os objetivos e metas estabelecidas, incluindo as ações de marketing:

- Salários;
- Despesas de viagens;
- Propaganda;

- Exposições e feiras;
- Catálogos e manuais;
- Edição de material de comunicação;
- Despesas de lançamento de novos produtos;
- Custos de treinamento;
- Pesquisas.

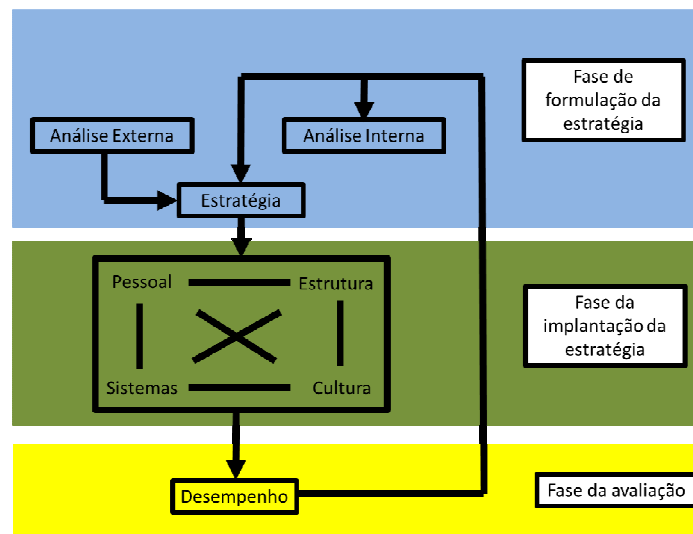
Ainda o autor descreve que alocação de recursos para as despesas deve demonstrar relevância ao plano de marketing. Para empresas de grande porte alocam seus recursos de acordo com a estratégia definida no plano, pois se temos que lançar um novo produto, temos uma maior alocação de recursos, caso seja um desenvolvimento do plano de marketing existente, deverá ser alocado maiores recursos para propaganda, promoções e demais atividades relevantes, evitando principalmente a alocação de recursos como mera atualização de vendas. Já para empresas de pequeno e médio porte a alocação de recursos pode ser feita por sobre de caixa onde depois de honrada os compromissos financeiros da empresa, o restante é investido em marketing, ou por percentual de vendas, onde um percentual de vendas é reservado para as ações de marketing. Mas diante destes meios de alocação é recomendado que o método de determinação pela tarefa de marketing a ser executada seja o mais correto, onde assim as necessidades do plano de marketing sejam satisfeitos.

Finalizando o orçamento, o autor sugere que a alocação necessária de recursos seja descrito juntamente com o plano de ação.

2.1.4.14. IMPLEMENTAÇÃO

Gioia et al (2006, p. 122) descreve os elementos definidos por Aaker que sofrerão interações devido à implementação do plano de marketing, sendo que a estratégia definida irá interagir com quatro elementos na fase de implementação conforme a imagem a seguir:

Figura 17 – Quadro teórico para a análise das organizações

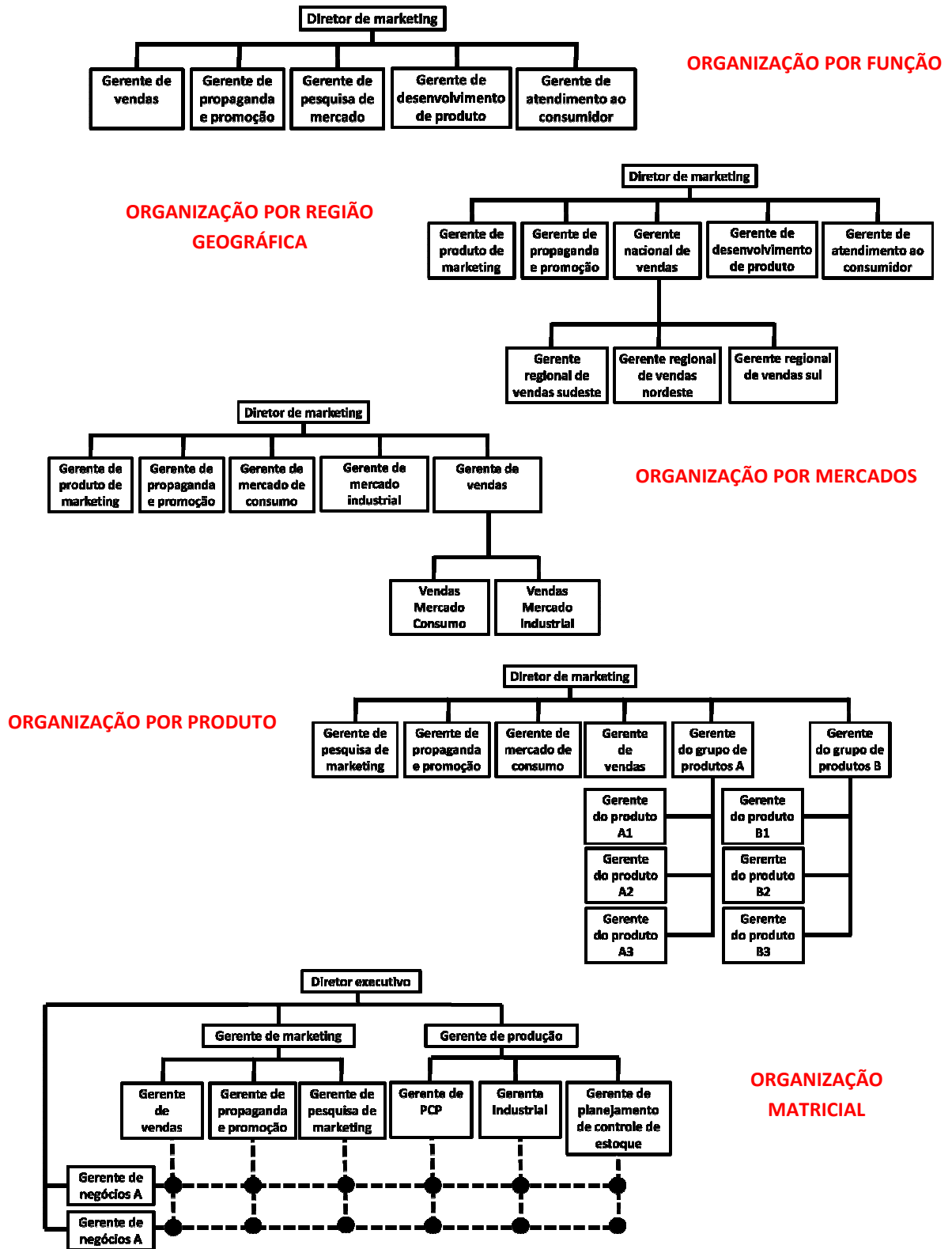


Fonte: Gioia et al (2006, p. 123)

Continua o autor descrevendo os quatro elementos iniciando pela estrutura, que tem por função definir hierarquicamente a responsabilidade e execução e comunicação das tarefas e programas a serem executadas. Esta estrutura pode possuir algumas dimensões organizacionais dentro a empresa, e inicialmente temos a organização por função que atribui as responsabilidades e tarefas à especialistas que podem desempenhar a função com maior agilidade e precisão. A organização por região geográfica é utilizada quando necessitamos de gerencias locais nos mercados dispersos geograficamente, para que características locais sejam atribuídas ao plano. A organização por mercados é utilizada por empresas que possui diversos canais de distribuição para seus produtos e assim uma gerencia mais próxima destes canais se tornam necessárias. A organização por produto é útil quando temos uma grande quantidade de produtos no mix, e assim é possível implementar ações de marketing específicas para os produtos da linha e por último temos a organização matricial que trabalha com diversos produtos em mercados através de diversos canais de distribuição.

A seguir temos a representação das diversas dimensões organizacionais da estrutura:

Figura 18 – Tipos de organizações



Fonte: Gioia et al (2006 p. 124)

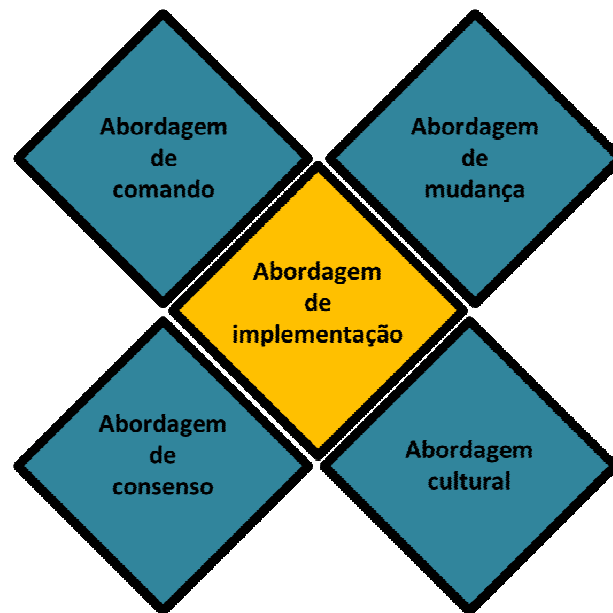
Outro elemento afetado na implementação é o pessoal, que de acordo com Gioia et al (2006, p. 126), é literalmente o elemento humano que pode exercer grande influência na execução do plano, pois estaremos tratando com grande diversidade e habilidades individuais, e quando voltamos a este elemento estamos tratando de contratações, treinamentos, remuneração e avaliação. Quando tratamos de sistemas, existe a relação de todas as operações da empresa para que a coexistência das mais diferentes atividades exista, e que também o fluxo de informações seja garantido, mas para o marketing o SIM (Sistema de Informação de Marketing) é a mais relevante. E finalmente quando nos referimos à cultura, estamos lidando com a raiz da empresa onde esta deve ser respeitada a fim de manter o alinhamento empresarial e também esta adequação deve-se pelo fato de que a cultura dentro da empresa é dificilmente modificável.

Conforme Gioia et al (2006, p. 128), no momento da implementação do planejamento estratégico temos diferentes meios de realizá-la e estas são as seguintes:

- Abordagem de comando – onde os mais altos níveis da organização são responsáveis pela elaboração da estratégia e depois repassadas aos demais níveis da empresa;
- Abordagem de mudanças – é semelhante ao anterior, mas a própria estrutura pode ser mudada com a implantação do planejamento estratégico;
- Abordagem de consenso – totalmente ao contrário da abordagem de comando, os demais gerentes trabalham juntos para desenvolver a estratégia de marketing, gerando assim um maior comprometimento da equipe;
- Abordagem cultural – todos os níveis da organização são envolvidos para que haja consenso geral e que a estratégia de marketing inicie com a visão global da organização.

Essas abordagens podem ser vistas na figura abaixo:

Figura 19 – Quadro teórico para a análise das organizações



Fonte: Gioia et al (2006, p. 129)

Gioia et al (2006, p.129) aponta que, a implementação bem sucedida acontece quando temos o envolvimento dos funcionários na análise e no projeto, e ainda três ações devem ser tomadas pela gerência:

- Desenvolver parceria com os membros da equipe;
- Avaliar os recursos disponíveis na organização para execução do plano estratégico;
- Desenvolver o comprometimento e aprendizado dos colaboradores através de ações que mantenham ou alinhem a organização com a estratégia.

Ainda devemos prever que os diferentes meios de abordagem para a implementação têm suas vantagens e desvantagens que devem ser antecipados para evitar transtornos futuros e colaborar para que o processo seja bem sucedido.

Tabela 15 – Vantagem e desvantagem dos quatro tipos de abordagem

Abordagem	Vantagem	Desvantagem
Comando	Facilidade na tomada de decisão Redução de incertezas sobre o que deve ser feito É adequada quando a estratégia é simples	Não considera a viabilidade da implementação Divide a organização entre estrategistas e implementadores Cria, com frequência, problemas de motivação entre os funcionários
Mudança	Considera especificamente como a estratégia será implementada Tem sido usada com sucesso quando existem gerentes resistentes a abrir mão do controle da organização	Também separa o planejamento da implantação Mudanças exigidas tomam geralmente muito tempo O resultado é que a organização fica mais vulnerável ao ambiente de marketing
Consenso	Transfere alguma autonomia de decisão para a linha de frente Como os gerentes de nível inferior também elaboram a estratégia, sentem-se mais comprometidos com a implementação Deve funcionar melhor em ambientes complexos, incertos e instáveis	Também apresenta alguma barreira, pois nem sempre a alta gerência está disposta a abrir mão do controle da organização O processo de implementação é lento
Cultural	Não existe barreira entre estrategistas e implementadores A participação conduz a uma melhor visão corporativa Pessoas são mais comprometidas com as metas organizacionais comuns.	A criação da cultura é um processo lento e, muitas vezes, doloroso Alto investimento no recrutamento e treinamento dos funcionários

Fonte: Gioia et al (2006, p. 129)

2.1.4.15. AVALIAÇÃO E CONTROLE

De acordo com Silva et al (2006, p. 114) os responsáveis pela implementação do planejamento estratégico de marketing devem monitorar o processo identificando em todas as etapas o que foi previsto e o que foi realizado, sempre indicando as medidas cabíveis para que as não conformidades sejam sanadas e outra medida necessária é a atribuição formal da responsabilidade de todas as atividades do plano para que um maior comprometimento seja gerado. Dentre as diversas ferramentas disponíveis para a avaliação e controle temos o quadro de programação onde é

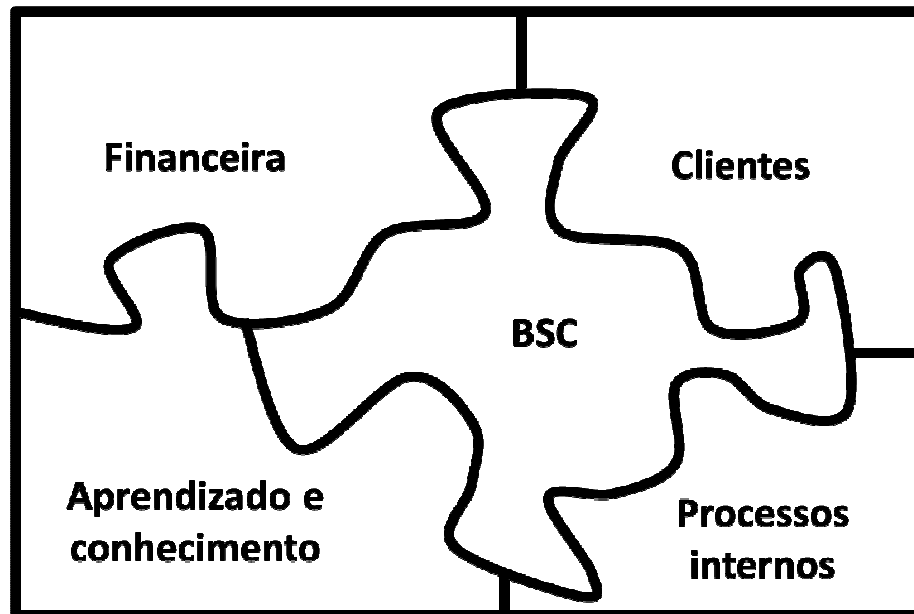
relacionada a atividade e a data limite para a entrega da tarefa junto com o responsável, e alterando somente o formato mas mantendo a mesma lógica temos os cronogramas e redes de Pert/CPM.

Silva et al (2006, p. 119 apud Kotler,2000, p. 714) diz que na implementação temos diversos tipos de controle para medir as atividades, que são as seguintes:

- Controle do plano anual – verifica o desempenho comparado com o planejado versus o realizado, para que eventuais desvios sejam identificados e corrigidos;
- Controle da rentabilidade – verifica o atingimento das metas financeiras, pois estes servem de indicadores para tomadas de decisões entre executar uma tarefa prevista no plano ou não;
- Controle da eficiência – caso seja identificado algum produto, mercado ou ação que não demonstra a rentabilidade necessária, torna-se necessário verificar como os esforços de marketing estão sendo aplicados para que não somente a eficácia seja garantida, mas também seja eficiente, sendo que a eficiência a ser avaliada está contida no composto de marketing, onde cada um dos aspectos deve ser avaliado;
- Controle estratégico - verifica se a organização está realmente trabalhando para buscar as melhores oportunidades estrategicamente, pois uma organização pode ter resultados por oportunidades que não fazem parte do escopo do planejamento estratégico, ou justamente por tentarem seguir o planejamento estratégico estão enfrentando problemas.

Silva et al (2006, p. 122), ainda diz que o controle pode ser feito através do balanced scorecard (BSC), onde reúne indicadores financeiros e indicadores operacionais importantes para a correta avaliação da situação estratégica da empresa. Este sistema busca o equilíbrio através de quatro perspectivas, sendo estes os processos internos, aprendizado e conhecimento, financeiro e cliente, como pode ser verificado na figura abaixo:

Figura 20 – Quatro perspectivas do BSC



Fonte: Silva et al (2006, p. 122)

O controle BSC possibilita que todas as unidades de negócios sejam avaliadas, tanto em curto como em longo prazo, dando uma visão muito clara de toda a cadeia de valor da empresa. A implementação começa na alta hierarquia no nível estratégico e através das análises obtidas são encaminhadas para os demais níveis da organização, onde algumas questões devem ser respondidas:

- Financeiro – Como devemos ser vistos pelos acionistas?
- Clientes – Como devemos ser vistos pelos nossos clientes?
- Aprendizado e crescimento – Para satisfazer acionistas e clientes, que processos devemos alcançar a excelência?
- Processos internos – Para alcançar a visão, por quais meios sustentaremos a nossa melhoria contínua?

Conclui o autor, citando que o BSC sempre tem por objetivo a busca pela excelência, e o caminho para isto são os indicadores fornecidos por esta análise em cada uma das perspectivas, e com isso processos, estrutura e novos produtos podem ser criados para que uma oferta de valores superiores aos clientes e acionistas seja criada. (SILVA ET AL 2006, p. 122).

3. EMPRESA PHOENIX CONTACT

Fundada em 1993, a Phoenix Contact Indústria e Comércio Ltda. estabeleceu-se de forma contundente no mercado brasileiro. A conquista da confiança de nossos clientes e parceiros, nos capacita a transferir ao mercado brasileiro tudo o que há de mais inovador na tecnologia eletro-eletrônica disponível no mercado internacional. Clientes como ABB, Alstom, Brasil Telecom, CVRD, Orteng, SABESP, Siemens, Volkswagen, WEG... encontram na Phoenix Contact produtos e serviços de alta qualidade.

Com uma rede comercial própria, cerca de 22 representantes e mais de 46 distribuidores, a Phoenix Contact constantemente apresenta ao mercado produtos e soluções inovadoras, estabelecendo tendências para a eletrônica industrial. As mais importantes certificações ISO, diversas premiações nacionais e internacionais, são evidências claras da contribuição que a Phoenix Contact pode dar ao mercado nacional.

Figura 21 – Phoenix Institucional



Fonte: Phoenix Contact

Mais de 130 colaboradores, todos brasileiros, atuam na subsidiária brasileira com inspiração e entusiasmo oferecendo a nossos clientes suporte técnico e de

planejamento no seu projeto, são portanto parte integrante dos mais de 10200 colaboradores da Phoenix Contact. Com uma equipe própria de desenvolvimento, a subsidiária brasileira oferece através do Solution Center uma variedade de soluções dedicadas para cada tipo de aplicação de nossos clientes.

A Phoenix Contact Ind. Com. Ltda. é uma das cinco fábricas do grupo Phoenix Contact fora da Alemanha, produzindo com os mesmos padrões de qualidade de nossa matriz. Nossa produção garante a nossos clientes e parceiros a certeza de produtos certificados nas mais importantes normas internacionais de qualidade.

Figura 22 – Qualidade na produção



Fonte: Phoenix Contact

Nossa capacidade de desenvolvimento e fabricação de produtos permite que utilizemos nosso potencial não apenas para o mercado nacional, mas também como exportadores de tecnologia para outras subsidiárias do grupo, prontos a atender nossos clientes e parceiros onde eles estiverem, do Brasil para o mundo.

3.1. HISTÓRICO DA EMPRESA

No começo do século passado as empresas Alemãs gostavam de usar nomes vindos de lendas ou mesmo históricos. As pessoas apreciavam descrições simbólicas para seus negócios.

“Até hoje a escolha deste nome tem se provado verdadeira – através de contínuo desenvolvimento em seus processos a companhia sempre surge como uma Phoenix!”

Figura 23 – Logomarcas Alemãs



Fonte: Phoenix Contact

Baseado neste conceito o nome Phoenix Contact foi gerado conforme a linha histórica descrita abaixo:

Figura 24 – Primeira logomarca da Phoenix Contact



Fonte: Phoenix Contact

O logotipo da Phoenix Contact foi desenvolvido inicialmente com um “P” com um contato elétrico simbolizado no centro do “P”.

Mantendo o mesmo conceito ocorreu a evolução do logotipo:

Figura 25 – Logomarcas subsequentes da Phoenix Contact



Fonte: Phoenix Contact

Até que chegamos ao logo que temos hoje:

Figura 26 – Logomarca atual



Fonte: Phoenix Contact

Assim como as grandes marcas, a apresentação da Phoenix Contact a nível mundial é a mesma:

Figura 27 – Phoenix pelo mundo



Fonte: Phoenix Contact

No mundo da tecnologia de conexão entre condutores e placas de circuito impresso, no mundo da tecnologia de automação, da tecnologia de interface elétrica e da proteção contra surtos.

No total, 12.300 colaboradores mundialmente difundem este mundo juntamente com clientes e parceiros comerciais

3.2. PHOENIX CONTACT MATRIZ

A sede da Phoenix Contact situa-se na região central da Alemanha, Ostwestfalen-Lippe. Desde sua fundação no ano de 1923, a empresa tornou-se um “Global Player”. Quatro unidades de produção alemãs, além de cinco unidades de fabricação internacionais, compõem a rede produtiva da empresa. Esta rede garante proximidade com o mercado e flexibilidade, em toda parte, com a mesma competência de fabricação, seja na Europa, América ou Ásia. Nossos clientes encontram em todo o mundo as mesmas características - força e competência de uma empresa mundial, associada à dinâmica de uma empresa de médio porte.

Figura 28 – Matriz



Fonte: Phoenix Contact

Além do sócio-diretor Sr. Klaus Eisert (3o. na frente, à direita) a diretoria da Phoenix Contact é composta por (na frente, da esquerda para direita) Sr. Frank Stührenberg (Vendas), Prof. Dr. Gunther Olesch (Recursos Humanos, Informática e Jurídico), Sr. Roland Bent (Marketing e Desenvolvimento), Dr. Heinz Wesch (Tecnologia) e Dr. Martin Heubeck (Finanças e Controlling).

Figura 29 – Diretoria



Fonte: Phoenix Contact

3.2. PHOENIX CONTACT FILIAIS

A conexão direta com a Phoenix Contact. Nossas filiais. Aqui nossos parceiros comerciais encontram seu contato, em qualquer parte do país. A rede de vendas da Phoenix Contact é composta por 47 subsidiárias, além de 30 representantes em outros países. Sentir-se em casa em qualquer parte do mundo e falar o idioma do usuário, é o que entendemos como proximidade ao cliente. Uma proximidade que oferece o melhor serviço a nossos parceiros.

Figura 30 – Subsidiárias pelo mundo



Fonte: Phoenix Contact

Todos os produtos e prestação de serviços estão reunidos através de uma rede de vendas mundial, para criar uma oferta sinérgica especial para cada cliente. O Grupo Phoenix Contact possui mais de 12.300 colaboradores e atingiu um faturamento consolidado de € 1520 milhões no ano de 2011. Assim, Phoenix Contact pertence aos líderes de mercado em todas as áreas comerciais, nos mais importantes mercados mundiais.

4. PLANO DE MARKETING PHOENIX CONTACT

O plano de marketing a seguir se refere ao lançamento de um produto em território nacional, onde há o apoio da matriz com relação aos materiais promocionais, mas total liberdade quanto às ações, assim apesar de termos várias ferramentas disponíveis, o plano a seguir foi adaptado às necessidades imediatas e seguindo o padrão sugerido Barreto (2012).

4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A Phoenix Contact tem seu posicionamento baseado como líder em inovação nos segmentos em que atua, e especificamente sobre o mercado de componentes internos de segurança para máquinas industriais, isto também se aplica.

O que é necessário mudar é a visão que a empresa tem no mercado de componentes eletrônicos para máquinas quanto à componentes de segurança.

O cenário hoje para a Phoenix Contact na Indústria é que somos fornecedores de borners e somente isto. Os bornes representam somente 3% do mix de produtos na Phoenix Contact, portanto uma maior divulgação do potencial da empresa quanto à oferta de produtos e soluções se torna necessária.

A Phoenix Contact no geral atua no fornecimento de componentes para Identificação de painéis, impressoras de etiquetas, componentes para montagem de quadro de comando, cabos de sensores, protetores de surto, equipamentos para comunicação em rede industrial.

Para aumentar a divulgação da Phoenix Contact na área de segurança vivemos uma grande oportunidade que é a NR12 que visa aumentar a segurança de máquinas de produção para os operadores.

Para isso a Phoenix Contact dispõe de relés de segurança que se aplicam a essa oportunidade e especialmente estamos com o lançamento do relé de segurança programável – TRISAFE – que será um ponto diferencial com relação aos concorrentes e se adequará ao momento em que vivemos.

Hoje a Phoenix vive um cenário de mudanças internas que geram algumas limitações estratégicas, mas que tem regularização prevista para o final do ano.

A concorrência no setor de segurança é crítica, pois temos muitos concorrentes com forte posicionamento e tradição no mercado.

A estratégia de crescimento é feita de maneira sustentável e concisa, assim o desenvolvimento de novos produtos e mercados é feita de maneira conservadora

A Phoenix Contact mesmo com o atual cenário da economia tem tido crescimento significativo mantendo assim as possibilidades de investimentos em ações de marketing.

Hoje o cenário é propício para conquista de novos mercados e a empresa vive um bom momento para isso, pois mesmo com o mercado de componentes eletrônicos desaquecido, o advento da NR12 criou uma demanda instantânea para o segmento de relés de segurança para máquinas industriais.

4.2. VISÃO DA EMPRESA

Phoenix Contact é uma corporação alcançando uma posição de liderança tecnológica e globalmente importante em cada uma de suas áreas de negócios.

4.3. MISSÃO DA EMPRESA

Criamos progresso com soluções inovadoras e inspiradoras.

4.4. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

A Phoenix Contact atua em diversos mercados através de sua estruturação interna de produtos:

- Tecnologia de conexão industrial e identificação de componentes - CLIPLINE
- Tecnologia de conexão de equipamentos - COMBICON/PLUSCON
- Proteção contra surtos atmosféricos - TRABTECH
- Conversão de sinais, acionamentos e equipamentos de comunicação-

INTERFACE

- Controladores e IHMs de campo – AUTOMATIONWORX

Figura 31 – Estrutura do mix



Fonte: Phoenix Contact

Além dos mercados foco, a Phoenix Contact criou um departamento interno chamado Solution Center para:

- Soluções específicas de acordo com a necessidade do cliente.
- Atualização de tecnologia antiga. (Retrofit)
- Serviço personalizado para cada cliente.
- Verificação de equilíbrio entre custo e solução técnica.

Estratégia do departamento:

- Desenvolver soluções para completar a linha atual de produtos Phoenix Contact utilizados pelo cliente.
- Dependência entre o produto e o cliente.
- Foco inicialmente em São Paulo – Capital e Interior, preferencialmente em:
 - Fabricantes de Máquinas.
 - Montadores de Paineis.
 - Fabricantes de PLC's

Soluções não seriadas e customizadas para o cliente tem por objetivo principal ser porta de entrada em novos clientes e abertura de novos mercados através da diferenciação oferecida.

4.6. COMPETÊNCIAS DO NEGÓCIO

Através do grande mix de produtos da linha a Phoenix Contact, torna-se possível atuar em diversos mercados verticais, para que isso se torne possível e a Phoenix Contact possua esta competência de mercado, o Departamento de Business Intelligence foi criado afim de conhecer as necessidades específicas de cada mercado, afim de se ampliar e melhorar sua atuação em cada mercado.

Assim asseguramos a competência de oferecer soluções completas e inovações para o cliente e não somente o produto, além de que, hoje no mercado esta competência se torna essencial para garantir a competitividade.

4.7. FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO

Na área industrial assim como citado no Core Competence, é essencial a oferta de solução e se possível com o serviço agregado, seja por recursos próprios ou parceiros.

Como tratamos de produtos industriais para mercados diferenciados, a necessidade de certificações Internacionais:

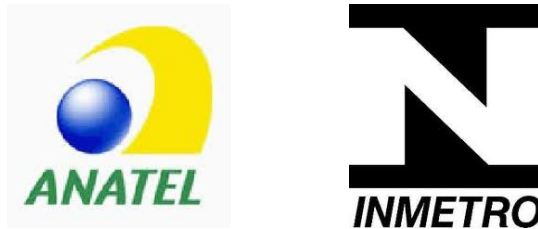
Figura 32 – Aprovações



Fonte: Phoenix Contact

Além de certificações nacionais que cada mercado em específico utiliza, como telecomunicações com a ANATEL e para o mercado petroquímico como INMETRO.

Figura 33 – Certificações



Fonte: Phoenix Contact

Rede de venda presente no cliente, pois hoje em cada segmento de mercado temos grandes concorrentes que possuem ampla rede de atendimento e na rede de distribuição possuímos um grande número produtos pulverizados.

4.4. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A Phoenix Contact segue uma estratégia de crescimento sustentável enquanto alcança seus objetivos de rentabilidade. Por este motivo, a participação em mercados existentes são ampliadas e novos mercados desenvolvidos pelo grupo.

Com seus produtos e serviços, a Phoenix Contact segue uma estratégia de diferenciação.

“Phoenix Contact” é a marca da companhia. Todos os núcleos de atividades do grupo são conduzidos sob esta marca e na Identidade Corporativa por ela determinada.

4.4.1. ESTRATÉGIA CORPORATIVA

A estratégia da marca é focada na necessidade de nossos clientes e seguindo objetivos assumidos:

- significativa em cada campo de negócio; universal em sua combinação
- liderança em tecnologia e participação em mercado
- produtos para o mercado global; soluções individuais a clientes

A Phoenix Contact atua como uma empresa global. Esforçamos-nos por uma posição de liderança no mercado em segmentos chaves da indústria.

Abrange os mais importantes mercados do mundo com sua própria estrutura de vendas, o Corporate Sales Network. Além de vendas próprias, nós seguimos principalmente todos os canais que levem a nossos clientes.

Beneficia-se da competência altamente profissional em sua produção e desenvolvimento de ferramentas e máquinas.

Mundialmente, a Phoenix Contact posiciona-se de forma consistente com qualidade de produtos e serviços orientados ao cliente.

Proteção ambiental é parte integrante de nossa política corporativa. A responsabilidade para proteção de recursos sustentáveis é ponto primordial em nossas atividades.

O compromisso de responsabilidade empresarial da Phoenix Contact está em nosso Corporate Social Responsibility em proteger os direitos humanos, obedecer todas as leis trabalhistas e excluir qualquer tipo de discriminação assim como trabalho infantil. Cuidado com a saúde e segurança no trabalho com todos os nossos colaboradores, é parte integrante de nossa cultura.

4.4.2. ESTRUTURA

A Phoenix Contact é organizada de forma descentralizada.

- Unidades de Negócio são responsáveis por seu Marketing, Desenvolvimento, Produção e Vendas bem como sua rentabilidade.
- Unidades de Suporte oferecem seus serviços para as “empresas” do grupo.

4.4.3. ESTRATÉGIA DE MARKETING

Com relação às estratégias de marketing:

- Nos esforçamos por uma posição de liderança em mercados chave para cada unidade de negócio.
- Com seus produtos e serviços, a Phoenix Contact busca uma estratégia de diferenciação. Isto significa liderança em qualidade e maior funcionalidade nos produtos do que os concorrentes.
- Com sua atuação em mercados locais, a Phoenix Contact desenvolve uma estratégia de individualização. Isto significa desenvolvimento por mercado.

4.4.4. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Com relação à estratégia de comunicação

- Todas as comunicações fortalecem a marca principal!
- Buscamos atingir a posição de liderança em mercados chave. Isto significa que toda ação tem por finalidade reafirmar este objetivo!
- Instrumentos, ferramentas e processos padronizados asseguram a continuidade na apresentação da Phoenix Contact. Isto significa aumento na eficiência usando-se templates e sinergia da rede de relacionamento da companhia.
- Entretanto, esta padronização é a base comum para conteúdos individuais. Isto significa produzir mensagens de forma a atender o mercado local.

4.4.5. UNIDADES DE PRODUÇÃO

Com relação às produções locais:

Figura 34 – Produção



Fonte: Phoenix Contact

Especificamente no Brasil, contamos com:

- Células de fabricação de borners industriais à parafuso, mola, incluindo desde a injeção da carcaça até a montagem final;
- Célula de injeção e montagem de cabos para sensores;
- Célula para montagem de componentes industriais em placas de circuitos impressos para apoiar as soluções customizadas do Solution Center.

O produto que será tratado não possui produção local, a sua fábrica fica na Alemanha na Unidade Fabril de Bad Pyrmont.

4.4.6. MARKETING MIX

A Phoenix Contact participa ativamente de cinco áreas comerciais no mercado:

CLIPLINE

- Bornes modulares
- Sistemas de identificação e software

- Montagem de materiais
- Ferramentas

COMBICON

- Tecnologia de conexão para PCI em
- Tecnologia MCR
- Eletrônica de potência
- Predial e telecomunicações
- Caixas para montagem eletrônica

PLUSCON

- Conectores industriais plugáveis para a instalação em campo
- para linha de dados
- para alimentação
- para tecnologia MCR
- Sistemas de cabeamento para sensores e atuadores

TRABETCH

- Proteção contra surtos:
- Alimentação
- Tecnologia MCR
- Tecnologia de transmissão e recepção
- Tecnologia de informação

INTERFACE

- Conversores de sinais
- Chaveamento (relés)
- Fontes de alimentação
- Conversores de dados

AUTOMATION

- Soluções em redes industriais
- Tecnologia de controle
- Software
- Sistemas de I/O

Produto que será foco de análise deste Plano será um relé de segurança programável conhecido como TRISAFE que pertence à sublinha de safety da BU de Interface.

O mix de produtos encontra-se distribuídos quanto ao seu ciclo de vida, e de acordo com a estratégia e missão da empresa, sempre temos lançamentos de produtos com alta carga tecnologia afim de manter este fluxo. As novidades sempre são apresentadas na Hannover Fair em abril.

Situação do preço - assim como no produto abordado TRISAFE, a linha de produtos da Phoenix Contact encontra os seus preços próximos aos do concorrente mas sempre acima da média do mercado, devido á estratégia de oferecer produtos Premium com diferenciais técnicos.

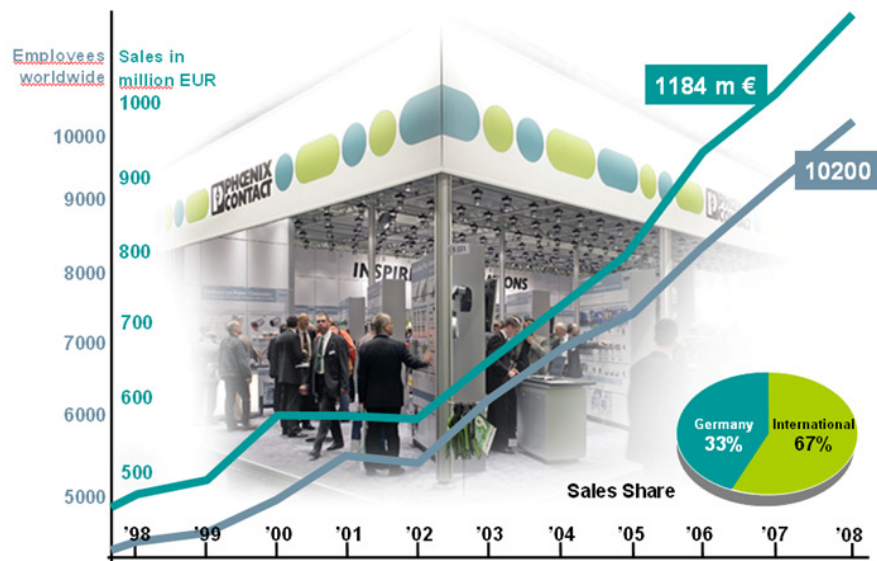
O controle e nível de preços normalmente são ajustados com o líder de mercado que possuem produtos a serem equiparados tecnicamente.

4.4.7. SITUAÇÃO

Situação da marca - a Phoenix Contact tem se posicionado no mercado industrial como uma fornecedora de produtos Top e sempre sugere inovações tanto tecnológicas quanto conceituais.

Situação da finança – a situação pode ser visualizada de acordo com a imagem abaixo:

Figura 35 – Gráfico Funcionários / Faturamento (Mundial)



Fonte: Phoenix Contact

4.4.8. RECURSOS HUMANOS

Analisando os recursos humanos da empresa no quesito treinamento, hoje a Phoenix está desenvolvendo um novo plano de treinamento específico para os funcionários internos de:

- Vendas
- Suporte técnico
- Engenharia de aplicação

Este treinamento é dedicado a quem entra na empresa e possui reciclagem periódicas ao longo do ano.

4.4.9. CULTURA

Com relações aos aspectos culturais, temos as seguintes descrições:

Independente: Agimos sempre de forma a assegurar nossa liberdade empreendedora.

Inovadora e Criativa: Consideramos inovação como uma ponte revolucionária para o futuro; é deste modo que desenvolvemos proativamente nossa empresa.

Parceira de Confiança: Nossas ações se baseiam num espírito de compromisso mútuo, em amizade e em honestidade.

Nossas relações com clientes e parceiros de negócios são orientadas no sentido de um benefício comum e sustentável.

Nossa cultura corporativa encoraja a confiança e apóia o desenvolvimento dos colaboradores para atingir objetivos acordados.

4.4.10. POLITICA DE QUALIDADE

Nós, colaboradores da Phoenix Contact Brasil, nos comprometemos a:

1. Satisfazer necessidades e superar expectativas de nossos clientes externos e internos.
2. Desafiar nossas capacidades para melhorar continuamente produtos e processos com respeito à segurança, confiabilidade, qualidade, funcionalidade, custos e aspectos ambientais.
3. Desenvolver nossa qualificação profissional, a motivação e a criatividade, num ambiente de autoconfiança e suporte mútuo.
4. Garantir equipamentos operacionais eficientes, utilizando, mantendo e investindo de forma adequada em nossas instalações produtivas e na infraestrutura corporativa. corporativa.
5. Cumprir todas as leis, normas e regulamentos vigentes, relacionados ao meio ambiente, segurança operacional e saúde ocupacional, colaborando para uma sociedade mais justa.
6. Assegurar retornos adequados à corporação, garantindo nossa independência empresarial.

4.4.11. QUALIDADE

Com relação à qualidade:

Em toda a cadeia de produção é feito um controle de qualidade e rastreamento do produto, assim como a qualificação de fornecedores, sendo isto também aplicado à produção local.

4.5. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

No segmento industrial de segurança temos concorrentes com grande especialização e reconhecimento. Alguns deles trabalhando com produtos somente para este segmento, outros se apoiando no grande mix de produtos para utilizar-se dessa área como entrada no público alvo.

Analisando fatores governamentais e legislação:

NR12

- Publicada em 08 de junho de 1978
- Revisada em 17 de dezembro de 2010 (publicada no diário oficial da união de 24 de dezembro de 2010)
- Trata da segurança de máquinas e equipamentos
 - MÁQUINAS PARA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA
 - MÁQUINAS PARA AÇOUGUE E MERCEARIA
 - INJETORAS DE MATERIAL PLÁSTICO
 - MÁQUINAS PARA FABRICAÇÃO DE CALÇADOS E AFINS
 - MÁQUINAS E IMPLEMENTOS PARA USO AGRÍCOLA E FLORESTAL

Com esta nova normativa do governo, verificamos que temos uma grande geração de demanda na área de segurança, e os fabricantes de máquinas conseguiram postergar o requerimento destes novos requerimentos em suas máquinas duas vezes, mas agora no ano de 2011 para 2012, a fiscalização nas máquinas industriais aumentou muito e a demanda por profissionais e equipamentos na área de segurança aumentaram.

Figura 36 – Publicação da NR12 no diário oficial

Nº 246, sexta-feira, 24 de dezembro de 2010

Diário Oficial da União - Seção 1

ISSN 1 677-7042 211

O Coordenador-Geral de Imigração no uso de suas atribuições autoriza o Estrangeiro TOSHIAKI MATSUHITA a exercer concomitantemente o cargo de Membro do Conselho de Administração da IHARABRAS SA INDUSTRIAS QUIMICAS Processo: 40040120612010 46 anteriormente autorizado através do Processo: 400002472009 42.

O Coordenador-Geral de Imigração no uso de suas atribuições autoriza o Estrangeiro MARCO ANTONIO MORALES GARRIDO a exercer concomitantemente o cargo de Diretor-Consultor na VENTOS DO LITORAL ENERGIA EOLICA S.A. Processo: 4004011742010 17 anteriormente autorizado através do Processo: 400002472009 18.

O Coordenador-Geral de Imigração no uso de suas atribuições autoriza o Estrangeiro MARCO ANTONIO MORALES GARRIDO a exercer concomitantemente o cargo de Diretor-Consultor na VENTOS DOS DIADOS ENERGIA S.A. Processo: 4004011742010 72 anteriormente autorizado através do Processo: 400002472009 18.

O Coordenador-Geral de Imigração no uso de suas atribuições autoriza o Estrangeiro MARCO ANTONIO MORALES GARRIDO a exercer concomitantemente o cargo de Diretor-Consultor na PARQUES EOLICO PALMARES S/A Processo: 4004011742010 61 anteriormente autorizado através do Processo: 400002472009 18.

O Coordenador-Geral de Imigração no uso de suas atribuições autoriza o Estrangeiro CHRISTIAN ALBERTO SILVA BIELECKE a exercer concomitantemente o cargo de Diretor Presidente-Operacional na STAR NAVEGACAO S.A. Processo: 4004011742010 32 anteriormente autorizado através do Processo: 400002472009 19.

O Coordenador-Geral de Imigração no uso de suas atribuições autoriza o Estrangeiro KEN YASUHARA a exercer concomitantemente o cargo de Administrador na SUMMIT EMPREENDIMENTOS MINERAIS LTDA. Processo: 400401109742010 05 anteriormente autorizado através do Processo: 400002472009 06.

O Coordenador-Geral de Imigração no uso de suas atribuições autoriza o Estrangeiro MITSUNOBU TAKACI a exercer concomitantemente o cargo de Membro do Comitê Administrativo na MITSUBI GAS E ENERGIA DO BRASIL LTDA. Processo: 40040120602010 08 anteriormente autorizado através do Processo: 40000255442009 21.

O Coordenador-Geral de Imigração no uso de suas atribuições autoriza o Estrangeiro GERBEN VAN DE ROZENBERG a exercer concomitantemente o cargo de Administrador na ANTHONY VEDER BRASIL LTDA. Processo: 4004010882010 51 anteriormente autorizado através do Processo: 4000000032009 13.

O Coordenador-Geral de Imigração no uso de suas atribuições autoriza o Estrangeiro CLAUDIO JORGE CRESPO DOS SANTOS a exercer concomitantemente o cargo de Administrador na GLENZHAUS POUKADA LTDA. Processo: 40040104852010 28 anteriormente autorizado através do Processo: 40000164812009 12.

O Coordenador-Geral de Imigração no uso de suas atribuições autoriza o Estrangeiro RICCARDO FERRARIS a exercer concomitantemente o cargo de Diretor na GATE CONSTRUÇÕES LTDA. Processo: 4004014852010 92 anteriormente autorizado através do Processo: 400003024212009 03.

PAULO SÉRGIO DE ALMEIDA

ELIAS MARTINS

SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO

PORTARIA Nº 83, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2010

Altera a Norma Regulamentadora nº 12 - Máquinas e Equipamentos, aprovada pela Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978.

A SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO e o DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO SUBSTITUTO, no uso das atribuições conferidas pelos arts. 14 inciso II, e 16 inciso II, do Decreto nº 5.083 de 3 de maio de 2004 e em face do disposto nos arts. 155 e 200 da Constituição da Lei do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto nº 5.462 de 1º de maio de 1946, e a Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978, resolve:

1ª - Alterar a Norma Regulamentadora nº 12 - NR 12, aprovada pela Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978, sob o título de "Máquinas e Equipamentos" para a vigorar com a redação constante desta Portaria.

Art. 2º Citar o Conselho Nacional de Tecnologia - CNIT da NR-12 com o objetivo de acompanhar a implantação da nova regulamentação, conforme estabelecido no art. 1º da Portaria nº 1.127, de 02 de outubro de 2003.

Art. 3º Revogar as Portarias SSMT nº 12 de 05 de junho de 1983 e Portaria SSSST nº 25, de 3 de dezembro de 1996.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação, exceto quanto aos itens abaixo discriminados, que entrarão em vigor nos prazos consignados, contados da publicação deste ato.

rearme, ou reset manual, após a correção da falha ou situação anormal de trabalho que provocou a paralisação da máquina.

12.41. Para fins de aplicação desta Norma, considera-se proteção o elemento especificamente utilizado para prover segurança por meio de barreira física, podendo ser:

a) proteção fixa, que deve ser mantida em sua posição de maneira permanente ou por meio de elementos de fixação que só permitam sua remoção ou abertura com o uso de ferramentas específicas; e

b) proteção móvel, que pode ser aberta sem o uso de ferramentas, geralmente ligada por elementos mecânicos à estrutura da máquina ou a um elemento fixo próximo, e deve se associar a dispositivos de intertravamento.

12.42. Para fins de aplicação desta Norma, consideram-se dispositivos de segurança os componentes que, por si só ou interligados ou associados a proteções, reduzam os riscos de acidentes e de outros agravos à saúde, sendo classificados em:

a) comandos elétricos ou interfaces de segurança: dispositivos responsáveis por realizar o monitoramento, que verificam a interligação, posição e funcionamento de outros dispositivos do sistema e impedem a ocorrência de falha que provoque a perda da função de segurança, como relés de segurança, controladores configuráveis de segurança e controlador lógico programável - CLP de segurança;

b) dispositivos de intertravamento: chaves de segurança eletromecânicas, com ação e ruptura positiva, magnéticas e eletrônicas codificadas, optoeletrônicas, sensores indutivos de segurança e outros dispositivos de segurança que possuem a finalidade de impedir o funcionamento de elementos da máquina sob condições específicas;

Fonte: Phoenix Contact

4.5.1. DEMOGRAFIA

O mercado industrial de segurança está especialmente concentrado na região sudeste e sul do Brasil, onde hoje há uma grande concentração da equipe de vendas.

4.5.2. ECONOMIA

Pesquisa da pela Confederação Nacional da Indústria – CNI - 86,6% das empresas consultadas pretendem comprar máquinas e equipamentos em 2012 - percentual próximo ao registrado em 2011 - ano em que 88,7% aplicaram recursos na ampliação das fábricas e melhoria de processos e produtos.

Vale ressaltar que grande parte das máquinas e equipamentos que a indústria pretende adquirir este ano será importada, como afirmaram 62,7% dos entrevistados.

O governo estima que a economia brasileira cresça entre 4 e 5% em 2012 - número bastante otimista diante dos dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE em dezembro, que registraram crescimento zero do PIB no terceiro trimestre de 2011 em relação ao trimestre anterior e queda de 0,9% no PIB industrial, puxada pela indústria de transformação.

Segundo estimativas da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica - Abinee, o faturamento do setor em 2012 crescerá 13% na comparação com 2011, totalizando R\$ 152.534 milhões. Em relação ao ano anterior, as exportações avançarão 5%, as importações, 15% e os investimentos, 13%.

Uma nova demanda de consumidores que nunca haviam consumido produtos para a área de segurança se torna real, assim como consumidores mais experientes na área, que devido às novas diretrizes da NR12 se tornarão mais exigentes como foi verificado nos primeiros contatos da equipe de vendas.

4.5.3. SWOT

Realizando a análise SWOT teremos os seguintes pontos de análise:

Pontos fortes:

Produtos com alto diferencial tecnológico e abertura de novos na indústria evitando assim a simples comparação;

Presença nas principais regiões com representantes, distribuidores e engenharia de aplicação;

Pontos fracos:

Processo de reestruturação interna causando atrasos no processo de pré e pós venda (previsão de regularização até o fim de 2012).

Adaptação da logística a novas demandas de mercado – disponibilidade de equipamentos e processamento dos pedidos

A empresa não é reconhecida como um fornecedor de produtos para segurança.

Ameaças:

Alta especialização do concorrente;

Grande número de concorrentes;

Incentivos fiscais do governo para produção de equipamentos eletrônicos nacionais.

Oportunidades:

Fiscalização do governo nas indústrias para o cumprimento da NR12

Concorrentes com *mix* de produtos especializados para segurança, deixando uma porta de entrada para clientes que necessitem dos demais produtos para a montagem do quadro de comando.

4.6. ANÁLISE DA POSIÇÃO COMPETITIVA

GRAU DE RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES:

Alto número de concorrentes, e alguns com o nome reconhecido no segmento.

PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES

Na área de segurança apesar de algumas empresas fazerem OEM dos produtos, para o Brasil os fornecedores Alemães tem foco de mercado em países da Europa, mas quanto aos produtos focos neste planejamento, os componentes fornecidos como controladores e placas eletrônicas dos fornecedores podem ser de diversas fontes, portanto a rivalidade está entre os fornecedores.

PODER DE BARGANHA DOS COMPRADORES

Os compradores tem alto poder de barganha, pois outros fornecedores tem a sua curva de aprendizagem e demanda mais desenvolvidas do que a nossa.

ENTRANTES POTENCIAIS

Pequenos integradores nacionais se dispõe a criar soluções com preços muito mais baixos, mas ainda sem certificações portanto o nível de preço e consumo do cliente não se adéquam ao foco do mercado alvo estabelecido pela empresa.

PRODUTOS SUBSTITUTOS

Hoje a maior inovação na indústria de segurança já é o relé de segurança programável que tem atinge a necessidade de máquinas de médio porte.

Portanto como já temos um formato de aplicação consolidado, há uma grande resistência a uma substituição de produtos e não se tem conhecimento de novas tecnologias neste segmento.

Tabela 15 – Análise de concorrência

	FATORES	PESO	EMPRESA	PHC	Pilz	Siemens	Sick	Moeler	Weldmuller	Jokab
1.	Reconhecimento do mercado de segurança	10		40	90	30	70	50	40	30
2.	Mix de produtos em segurança	8		56	64	56	64	48	40	56
3.	Mix de produtos geral	6		54	18	36	30	36	42	24
4.	Recursos técnicos do produto	7		63	56	49	56	49	42	49
5.	Preço	5		30	40	15	35	25	30	40
6.	Cobertura da equipe de vendas	6		48	42	54	36	30	36	18
	TOTAL			291	310	240	291	238	230	217

CONCEITOS: EXCELENTE = 10 BOM = 8 REGULAR = 4 FRACO = 2

4.7. DIAGNÓSTICO

O Principal concorrente da Phoenix Contact no segmento de segurança é a Pilz, que já tem grande tradição no mercado e um mix de produtos de segurança bem completo. Portanto a Pilz possui grandes vantagens competitivas, e assim uma estratégia direta não é aconselhável.

Outro que segue a mesma estrutura da Pilz é a Sick mas esta tem um *mix* de produtos gerais mais diversificados que se aproxima da Phoenix Contact no segmento de Petroquímica.

Tanto a Siemens quanto a Weldmuller possui equipamentos para segurança somente para ser um complemento de linha e não é foco, assim se justifica o posicionamento da SIEMENS que possui uma estrutura e rede maior do que todas as empresas pesquisadas.

O fornecedor de componentes tem aumentados os preços devido ao aumento de matéria prima, assim a lucratividade destes componentes diminuem pois devido a alta concorrência o repasse do preço destes aumentos acaba por não ser possível.

Como tratamos de um mercado que já tem sua história de consumo e tecnologia sem grandes inovações, a porta de entrada neste mercado é a diferenciação e comodidade que o produto pode oferecer ao integrador, e o advento do TRISAFE que possui estas diferenciações pode ser o produto de entrada correto no momento em que o mercado de segurança vive.

4.8. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

OBJETIVO 1:

Ser reconhecido no mercado como um fornecedor de equipamentos de segurança

ESTRATÉGIA 1:

Aumentar a exposição do nome da empresa relacionado com a segurança em máquinas através das mídias que a empresa tem contato.

ESTRATÉGIA 2:

Melhorar a experiência do vendedor e ponto de venda com produtos da área de segurança.

OBJETIVO 2:

Propiciar uma experiência mais amigável com os produtos de segurança para os próprios colaboradores para aumento de 5% das vendas.

ESTRATÉGIA 1:

Gerar material em mídia impressa e digital para ser disponibilizado à equipe de vendas

ESTRATÉGIA 2:

Tornar a equipe de venda apta a vender produtos de segurança.

OBJETIVO 3:

Aumentar o faturamento em 10% em produtos de segurança através de políticas comerciais e incentivo.

ESTRATÉGIA 1:

Ajustar nova comissão por volume de produtos de segurança vendidos.

ESTRATÉGIA 2:

Oferecer brindes para PDV por metas.

4.9. IMPLEMENTAÇÃO

Tabela 16 – Descrição da implementação

OBJETIVO 1	Ser reconhecido no mercado como um fornecedor de equipamentos de segurança.
ESTRATÉGIA 1	Aumentar a exposição do nome da empresa relacionado com a segurança em máquinas através das mídias que a empresa tem contato.
AÇÃO 1	<p>DESCRIÇÃO:</p> <p>Realizar publicações trimestrais na Revista Máquinas e Ferramentas</p> <p>RESPONSÁVEL: Mr. M - Comunicação</p> <p>PREVISÃO DE INÍCIO: 05/05/2012</p> <p>PREVISÃO DE TÉRMINO: 01/12/2012</p>
AÇÃO 2	<p>DESCRIÇÃO:</p> <p>Realizar publicações trimestrais na Revista Controle e Instrumentação</p> <p>RESPONSÁVEL: Mr. M - Comunicação</p> <p>PREVISÃO DE INÍCIO: 05/05/2012</p> <p>PREVISÃO DE TÉRMINO: 01/12/2012</p>
AÇÃO 3	<p>DESCRIÇÃO:</p> <p>Ampliar exposição dos equipamentos de segurança através de novos stands para Feira FIEE.</p> <p>RESPONSÁVEL: Mr. X - Marketing</p> <p>PREVISÃO DE INÍCIO: 01/06/2012</p> <p>PREVISÃO DE TÉRMINO: 01/7/2012</p>

AÇÃO 4	<p>DESCRIÇÃO:</p> <p>Participar dos congressos da Abinee ministrando palestras e exposições</p> <p>RESPONSÁVEL: Mr. A – Engenharia de Produto</p> <p>PREVISÃO DE INÍCIO: 04/05/2012</p> <p>PREVISÃO DE TÉRMINO: 12/12/2012</p>
ESTRATÉGIA 2	<p>Melhorar a experiência do vendedor e ponto de venda com produtos da área de segurança.</p>
AÇÃO 5	<p>DESCRIÇÃO:</p> <p>Elaborar folhetos e catálogos resumidos dos produtos citados citando aplicações práticas focados para o vendedor.</p> <p>RESPONSÁVEL: Mr. A – Engenharia de Produto</p> <p>PREVISÃO DE INÍCIO: 04/05/2012</p> <p>PREVISÃO DE TÉRMINO: 12/06/2012</p>
AÇÃO 6	<p>DESCRIÇÃO:</p> <p>Elaboração de réguas de seleção rápidas para entrega aos clientes</p> <p>RESPONSÁVEL: Mr. O – Marketing de produto</p> <p>PREVISÃO DE INÍCIO: 04/07/2012</p> <p>PREVISÃO DE TÉRMINO: 20/07/2012</p>
AÇÃO 7	<p>DESCRIÇÃO:</p> <p>Realizar treinamentos periódicos com os PDV</p> <p>RESPONSÁVEL: Mr. E – Engenheiro de Aplicação</p> <p>PREVISÃO DE INÍCIO: 04/05/2012</p> <p>PREVISÃO DE TÉRMINO: 12/12/2012</p>
OBJETIVO 2	<p>Propiciar uma experiência mais amigável com os produtos de segurança para os próprios colaboradores para aumento de 5% das vendas.</p>

ESTRATÉGIA 1	Gerar material em mídia impressa e digital para ser disponibilizado à equipe de vendas
AÇÃO 8	<p>DESCRIÇÃO:</p> <p>Desenvolvimento de seletor online para que o PDV e o cliente final seja apto a especificar sem a necessidade do conhecimento total dos produtos.</p> <p>RESPONSÁVEL: Mr. H – TI</p> <p>PREVISÃO DE INÍCIO: 20/07/2012</p> <p>PREVISÃO DE TÉRMINO: 20/08/2012</p>
AÇÃO 9	<p>DESCRIÇÃO:</p> <p>Folhetos para o cliente final com dicas de boas práticas de instalação.</p> <p>RESPONSÁVEL: Mr. A – Engenharia de Produto</p> <p>PREVISÃO DE INÍCIO: 04/05/2012</p> <p>PREVISÃO DE TÉRMINO: 12/12/2012</p>
AÇÃO 10	<p>DESCRIÇÃO:</p> <p>Criação de página específica no website da Phoenix Contact tratando sobre segurança em geral.</p> <p>RESPONSÁVEL: Mr. H – TI</p> <p>PREVISÃO DE INÍCIO: 20/08/2012</p> <p>PREVISÃO DE TÉRMINO: 12/09/2012</p>
ESTRATÉGIA 2	Tornar a equipe de venda apta a vender produtos de segurança.
AÇÃO 11	<p>DESCRIÇÃO:</p> <p>Treinamento da Equipe de vendas semestral – tópico sobre Relés de Segurança</p> <p>RESPONSÁVEL: Mr. X – Engenharia de produto</p>

	PREVISÃO DE INÍCIO: 01/07/2012 PREVISÃO DE TÉRMINO: 25/07/2012
AÇÃO 12	DESCRIÇÃO: Abrir secção no Forum online da empresa para discussão sobre relés de segurança. RESPONSÁVEL: Mr. H – TI PREVISÃO DE INÍCIO: 04/05/2012 PREVISÃO DE TÉRMINO: 05/05/2012
OBJETIVO 3	Aumentar o faturamento em 10% em produtos de segurança através de políticas comerciais e incentivo.
ESTRATÉGIA 1	Ajustar nova comissão por volume de produtos de segurança vendidos.
AÇÃO 13	DESCRIÇÃO: Para a distribuição os produtos da linha de segurança terão um aumento na comissão de 5% a mais do que ajustado na política da empresa. RESPONSÁVEL: Mr. A – Engenharia de Produto PREVISÃO DE INÍCIO: 20/05/2012 PREVISÃO DE TÉRMINO: 28/05/2012
AÇÃO 14	DESCRIÇÃO: Para vendas os produtos da linha de segurança terão um aumento na comissão de 7% a mais do que ajustado na política da empresa. RESPONSÁVEL: Mr. A – Engenharia de Produto PREVISÃO DE INÍCIO: 20/05/2012 PREVISÃO DE TÉRMINO: 28/05/2012
ESTRATÉGIA 2	Oferecer brindes para PDV por metas.
AÇÃO 15	DESCRIÇÃO:

	<p>Será gerado um ranking onde teremos classificações para geração do TOP 5 onde estes será premiados com IPADs e notebooks já disponíveis com o setor de marketing.</p> <p>RESPONSÁVEL: Mr. M – Marketing</p> <p>PREVISÃO DE INÍCIO: 02/02/2013</p> <p>PREVISÃO DE TÉRMINO: 26/02/2013</p>
--	---

4.10. CRONOGRAMA

Tabela 17 – Cronograma de atividades

AÇÃO	ATIVIDADE	MÊS												RESP.
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
1	Orçamento					X								Mr. M
	Geração da matéria						X							Mr. M
	Revisão						X							Mr. M
	Publicação						x			x			x	Mr. M
2	Orçamento					X								Mr. M
	Geração da matéria						X							Mr. M
	Revisão						X							Mr. M
	Publicação						X			x			x	Mr. M

AÇÃO	ATIVIDADE	MÊS												RESP.
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
7	Elaborar treinamento					X								Mr. A
	Ministrar os treinamentos						x		x		x		X	Mr. A
8	Pesquisar formato da ferramenta						X							Mr. H
	Orçamentos da ferramenta						X							Mr. H
	Execução						x							Mr. H
	Testes							X						Mr. H
	Ajuste da ferramenta							X						Mr. H
9	Elaboração					X								Mr. M
	Revisão					X								Mr. M
	Orçamento					x								Mr. M
	Impressão						X							Mr. M
	Distribuição						X			x			x	Mr. M

4.11. AVALIAÇÃO DE CONTROLE

Tabela 18 – Cronograma de atividades

<i>Item</i>	<i>Responsável</i>	<i>Data</i>	<i>Ação</i>
1.	Mr. M - Comunicação	05/05/2012 - 01/12/2012	Realizar publicações trimestrais na Revista Máquinas e Ferramentas
2.	Mr. M - Comunicação	05/05/2012 - 01/12/2012	Realizar publicações trimestrais na Revista Controle e Instrumentação
3.	Mr. X - Marketing	01/06/2012 - 01/07/2012	Ampliar exposição dos equipamentos de segurança através de novos stands para Feira FIEE
4.	Mr. A – Engenharia de Produto	04/05/2012 - 12/12/2012	Participar dos congressos da Abinee ministrando palestras e exposições
5.	Mr. A – Engenharia de Produto	04/05/2012 - 12/06/2012	Elaborar folhetos e catálogos resumidos dos produtos citados citando aplicações práticas focados para o vendedor.
6.	Mr. O – Marketing de produto	04/07/2012 - 20/07/2012	Elaboração de réguas de seleção rápidas para entrega aos clientes
7.	Mr. E – Engenheiro de Aplicação	04/05/2012 - 12/12/2012	Realizar treinamentos periódicos com os PDV
8.	Mr. H – TI	20/07/2012 - 20/08/2012	Desenvolvimento de seletor online para que o PDV e o cliente final seja apto a especificar sem a necessidade do conhecimento total dos produtos.
9.	Mr. A – Engenharia de Produto	04/05/2012 - 12/12/2012	Folhetos para o cliente final com dicas de boas práticas de instalação.
10.	Mr. H – TI	20/08/2012 - 12/09/2012	Criação de página específica no website da Phoenix Contact tratando sobre segurança em geral.

11.	Mr. X – Engenharia de produto	01/07/2012 25/07/2012	-	Treinamento da Equipe de vendas semestral – tópico sobre Relés de Segurança
12.	Mr. H – TI	04/05/2012 05/05/2012	-	Abrir secção no Fórum online da empresa para discussão sobre relés de segurança.
13.	Mr. A – Engenharia de Produto	20/05/2012 28/05/2012	-	Para a distribuição os produtos da linha de segurança terão um aumento na comissão de 5% a mais do que ajustado na política da empresa.
14.	Mr. A – Engenharia de Produto	20/05/2012 28/05/2012	-	Para vendas os produtos da linha de segurança terão um aumento na comissão de 7% a mais do que ajustado na política da empresa.
15.	Mr. M – Marketing	02/02/2013 26/02/2013	-	Será gerado um ranking onde teremos classificações para geração do TOP 5 onde estes será premiados com IPADs e notebooks já disponíveis com o setor de marketing.

5. CONCLUSÃO

O planejamento estratégico de marketing demonstrou ser uma ferramenta de vital importância, quando relacionamos as necessidades administrativas do negócio com as demandas de mercado. Assim este conceito conforme relata os autores deste estudo, sugere uma orientação de análise de diversos fatores internos, externos à empresa através de matrizes e ferramentas com a função de definir uma decisão estratégica e ações para que a empresa atinja seus objetivos, eliminando assim ações e decisões arbitrárias para que empresa possa se orientar ao mercado buscando sempre agregar valor oferecido aos seus clientes mantendo e ampliando a vantagem competitiva em todas as suas vertentes possíveis. Portanto a constante mutabilidade e informatização do mercado nos levam a grandes preocupações quanto à sustentabilidade da empresa e por quais novos caminhos devemos seguir, mas durante a análise de mercado, podemos verificar que toda a mudança deste ambiente, além de nos gerar questionamentos negativos quanto à fraquezas e ameaças nas quais a empresa fica exposta, também devemos verificar os pontos fortes da empresa que demonstram grande eficiência diante das diversidades e nos apresentam grandes oportunidades, para assim executar ações corretas tomadas mediante à análises coerentes que nos garantem a continuidade da empresa em meio deste mercado competitivo. Outra importância do planejamento estratégico de marketing que os autores enfatizam é o cultivo e aprimoramento das raízes da empresa quanto a missão, cultura e valores, que devem ser respeitados desde o início do planejamento, até a última medida de avaliação de controle da tarefa a ser executada.

6. BIBLIOGRAFIA

BARRETO, PAULO. Planejamento de marketing. São Paulo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2012. Apresentação de sala de aula.

BRASIL. Phoenix Contact Ind. e Com. LTDA. Marketing. SÃO PAULO.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J .P. Marketing: criando valor para os clientes. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DAVENPORT, Thomas H. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, Sergio R. Marketing Estratégia e Valor. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERRELL, O. C; HARTLINE, M.D.; LUCAS JR, G. H; LUCK, D. Estratégia de Marketing. São Paulo: Atlas, 2000.

FERRELL, O. C; HARTLINE, Michael D. Estratégia de Marketing. 4º ed. Norte-Americana: São Paulo: Cenage Learning, 2009.

GIOIA, R. M. (Coordenador), Marketing aplicado, o planejamento de marketing. São Paulo: Saraiva, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de Marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASCAS, A. L. Plano de Marketing para micro e pequena empresa. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAS CASCAS, A. L. Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

ROCHA, A; CHRISTENSEN, C. Marketing: teoria e prática no Brasil. 2º ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, H. H; TENCA, E. C; SCHENINI, P. H; FERNANDES, S. Planejamento Estratégico de Marketing. 3º ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006.

ZENONE, Luiz.C. (org), Gestão Estratégica de Marketing. São Paulo: Atlas, 2011.

ZENONE, Luiz, C. Marketing Estratégico e Competitividade Empresarial: formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho. São Paulo: Novatec, 2007.